«يوضح كتاب لتشنبرج الجديد كيف تحصل على أكبر استفادة من حياتك الوظيفية». - دنفر بوست

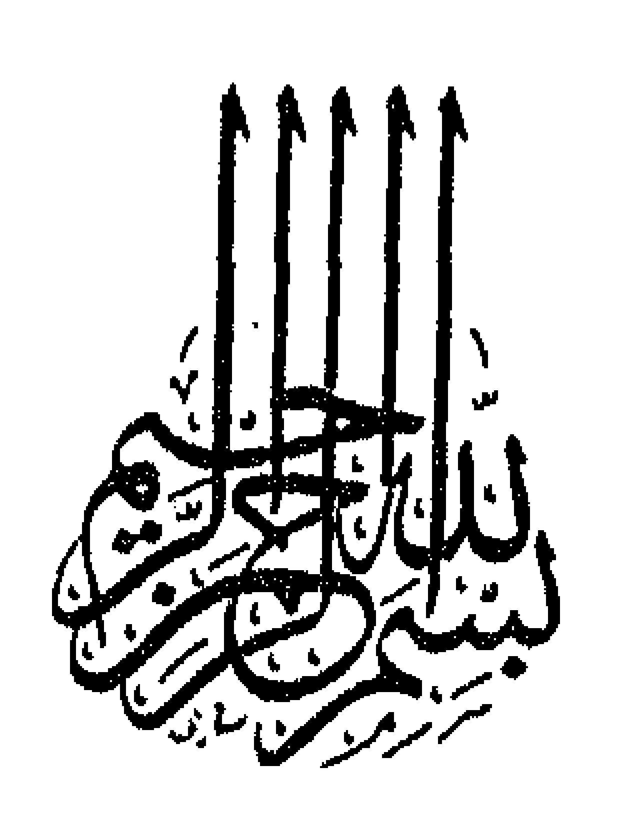
المبادئ التسعة للعلاقات التي تدعم وظيفتك

إنها ليست علاقة عمل ولكنها علاقة شخصية

رونا لتشنبرج



إنها ليست **علاقة عمل**
ولكنها **علاقة شخصية**


بسم الله الرحمن الرحيم

المبادئ التسعة للعلاقات
التي تدعم وظيفتك

إنها ليست
علاقة عمل
ولكنها
علاقة شخصية

رونا لتشنبرج





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص ب ٣١٩٦	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	+٩٦٦ ١ ٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	+٩٦٦ ١ ٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	+٩٦٦ ١ ٢٧٨٨٤١١

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	+٩٦٦ ٦ ٣٨١٠٠٣٦

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٩٨٢٤٩١

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٨٠٩٠٤٤١

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	+٩٦٦ ٣ ٥٣١١٥٠١

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧٣٢٧٢٧
شارع التحلية	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٦٧١١١٦٧
شارع الأمير سلطان	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٢٣٨٢٠٥٥

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	+٩٦٦ ٢ ٥٦٠٦١١٦

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	+٩٧٤ ٤٤٤٠٢١٢

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	+٩٧١ ٢ ٦٧٣٣٩٩٩

الكويت (دولة الكويت)

الحولي – شارع تونس	تليفون	+٩٦٥ ٢٦١٠١١١

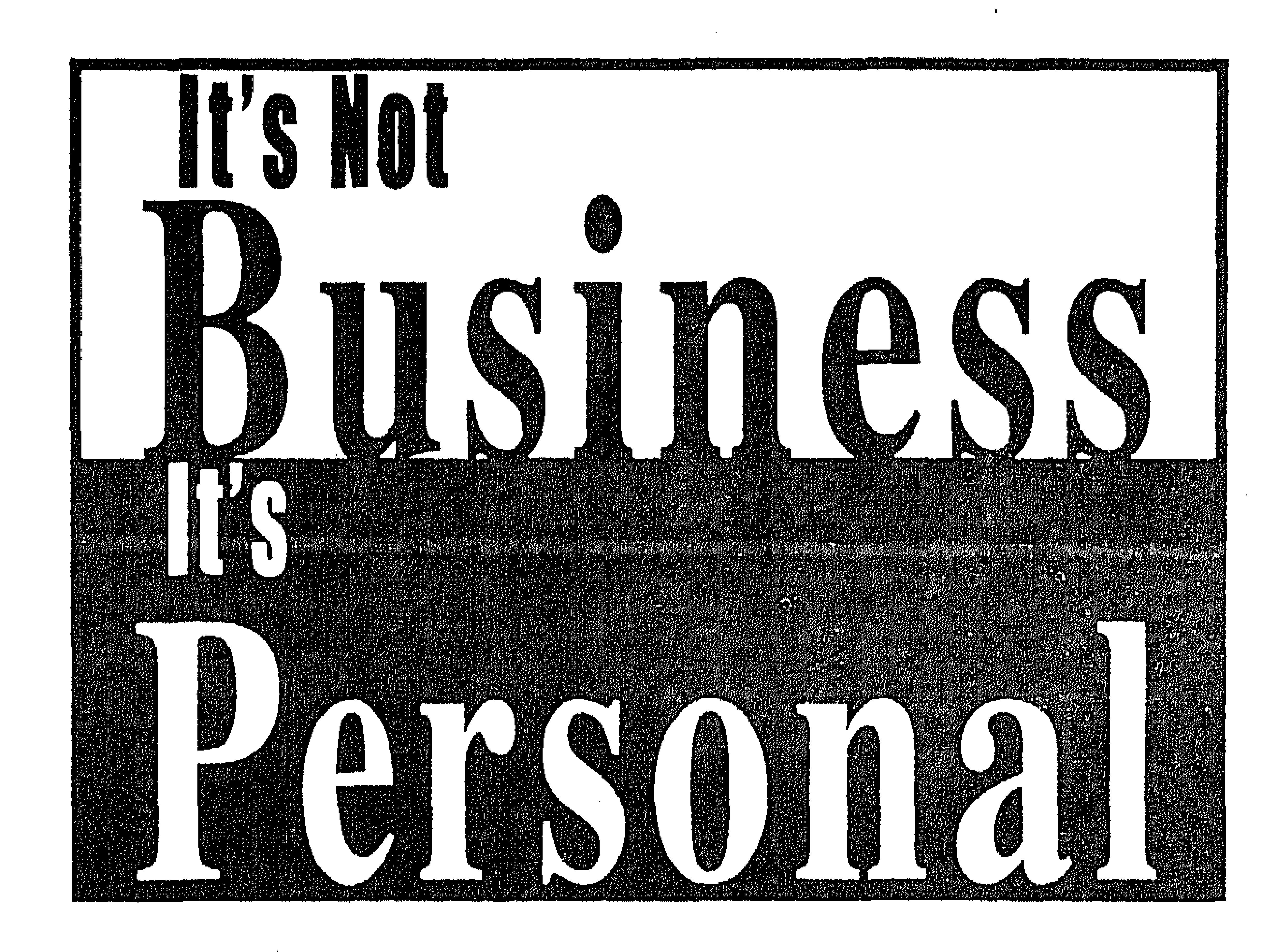
موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠٠٥

THE 9 RELATIONSHIP PRINCIPLES THAT POWER YOUR CAREER



Ronna Lichtenberg





المحتويات

المقدمة

لاشك أنك سمعت على مدار حياتك عبارات من قبيل "العمل هو العمل" أو "الأمر ليس شخصياً" أو "لا تأخذ المسألة بمحمل شخصي". مثل هذه العبارات تتكرر أمامك كثيراً، لكن المفاجأة الكبيرة هي أنك قد فتحت الآن الصفحة الأولى في كتاب يدعو إلى منهج مختلف تماماً مناقض لما تعنيه هذه العبارات.

فأنا لا أؤمن وحسب بأن جانباً كبيراً من العمل ينطوي على جانب شخصي، بل أرى أيضاً أنك إذا اقتنعت معي بنفس الفكرة وحاولت الاستفادة منها في حياتك المهنية، فسوف تتمكن من تحقيق رغبتك المحمومة في النجاح وظيفياً.

- قد تتمثل رغبتك المحمومة هذه في أن يزيد تقدير شركتك لمجهوداتك في العمل، لأنك تعمل ٢٤ ساعة في أيام الأسبوع السبعة.
- وقد تكون رغبتك هي إقناع العملاء بالتعامل معك وتسديد دفعات نقدية لك؛ على الرغم من أنك تمارس عملاً حراً ومن المنزل ولا تدري إن كانت طبيعة العمل هذه تصلح لك أم لا.
- وقد تكون ناقماً على وظيفتك، وترغب في العثور على وسيلة أخرى لكسب لقمة العيش.

- قد تكون أنهيت دراستك وترغب في العثور على وظيفة لن تندم عليها بقية عمرك.
- *قد تكون لديك رغبة* محمومة في زيادة أرباح شركتك، لأنك إن لم تفعل ذلك، فلن تحصل على ما تنفق منه على أبنائك، ناهيك عن شراء سيارة.
- *قد تكون راغباً* في الإجابة على سؤال يقض مضجعك الساعة الثالثة فجراً: "لماذا لا أحقق مزيداً من النجاح، وأنا بهذا الذكاء؟".
- *قد تكون راغباً* في معرفة كيف يمكنك أن توازن بين نجاحك في عملك وبين إيجاد الوقت الكافي لأسرتك وأصدقائك.

إذا كانت لديك واحدة من الرغبات المذكورة آنفاً، فهذا الكتاب سيساعدك على تحقيقها، فهو سيعلمك المبادئ التسعة التي تحتاجها لأن تتمكن من إقامة علاقات عمل قوامها الثقة، وتذكر أن المحور الأساسي لأي رغبة تعتمل بذلك هو "البشر"، ولهذا السبب، فإن إقامة علاقات عمل أفضل مع من تتعامل معهم سيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق رغباتك أيما كانت؛ المال، النجاح، الوقت... إلخ.

إذا تدربت على المبادئ التسعة، سوف تستمتع بعملك أكثر، وسوف تنجزه في وقت أقل، كما أنك ستتمكن من التحكم في وقتك بشكل أفضل، وستزيد أمامك الفرص، وستجد من الناس من تلجأ إليه وقت الحاجة، وستحصل منهم على النصائح التي ستفيدك في التفوق في عملك.

ما الذي يجعلك تثق في صدق ما يعدك به هذا الكتاب؟

كثيرون هم الخبراء والمرشدون واستشاريو الإدارة، وكثيرون هم علماء النفس والأطباء النفسيون وعلماء الاجتماع وعلماء الإنسانيات والمحامون وأساطين الإعلام وأساتذة الأعمال الذين يتفوقون في مهنتهم، وهناك أسماء كبيرة في مجالات تتصل بموضوع هذا الكتاب يمكنك أن تستمع إليهم وتأخذ بنصيحتهم، وأن تصدقهم إذا أفلحت.

ما أطلبه منك هو أن تستمع لي بنفس الاهتمام، وها هي أسبابي التي أسوقها إليك لتدرك فعالية هذه المبادئ التسعة:

١. هذه المبادئ تقوم على أساس إجراء مناقشات مع أشخاص كنت أحلم بالحديث معهم.

لقد قضيت قرابة عامين أتحدث مع أفضل النماذج التي تعمل في مجالات متنوعة عن أسلوبها في بناء علاقات عمل، وقد تراوحت هذه المجالات بين المجتمع المصرفي والمطاعم وأصحاب المنتجعات وعمالقة الإنترنت، فمن لا يعرف مثلاً إدجار برونفمان، وإستير دايسون، ومنتجي أفلام هوليوود ريتشارد دونر ولورين شوللر دونر، وكبار المديرين التنفيذيين أمثال بيل بولارد، المدير التنفيذي لشركة سيرفيس ماستر، وبيرني ماركوس، المدير التنفيذي لشركة هوم ديبوت، وسيدتي الأعمال اللتين لا تقارنان بأحد نانسي إيفانز وباربارة كوركوران؟

لقد تحدثت مع أشخاص لا يمكن لأحد أن يشكك في نجاحهم، وكانت مقابلاتي مع أشخاص مارسوا بالفعل فن إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين.

وفي حواراتي ومقابلاتي أردت أن أذهب إلى ما هو أبعد من فئة رجال الأعمال؛ لأن الأمر لا يتوقف فقط عند المدراء التنفيذيين أو الشركات الكبيرة أو سيدات الأعمال أو المبتدئين أو أصحاب المشروعات، ولهذا أردت اكتساب خبرة متنوعة، وكان هدفي أن يصل التنوع إلى أقصى مداه، ووددت أيضاً أن أجمع أكبر قدر ممكن من العينات كي أرى ما إذا كان الذي أخرج به في مقابلة ما، يصلح في مقابلة أخرى.

واكتشفت في النهاية أن عملية اختيار الأشخاص لإجراء مقابلاتي معهم، وإقناعهم بالموافقة على إجرائها، والحديث معهم، ومتابعة المقابلة بعد انتهائها هي جزء كبير من عملية بناء العلاقات التي أنشد الكتابة عنها. هذه الخبرة التي اكتسبتها من هذه الخطوات الصغيرة رصدتها أيضاً في الصفحات التالية، ويمكنني القول وأنا مطمئنة إنني تعلمت من أفضل هذه الشخصيات، وأعتقد أنك ستتمكن أيضاً من تحصيل نفس الاستفادة عندما تقرأ هذا الكتاب.

٢. خبرتي جمعتها من شخصيات المواجهة، وشخصيات تفكر بمبدأ الربح والخسارة، وشخصيات من النمط السائد.

لقد تراوحت خبرتي المهنية بين العمل على ماكينة إغلاق نهايات أكياس التنظيف الجاف، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتسويقية لشركات عملاقة.

فمهما كانت وظيفتك حالياً، فهناك احتمال كبير أن أكون قد اشتغلت بها من قبل؛ فلقد عملت كموظفة، ومندوبة حرة، وإدارية، ووسيطة في شركة كبرى، ومديرة تنفيذية بالإدارة العليا، ورئيسة تنفيذية، وقمت بتوظيف أفراد، وإدارة أفراد، وفصل أفراد آخرين، وأنشأت مشروعات جديدة، وقمت بصرف رواتب للموظفين، وساعدت آخرين في القيام بنفس المهمة.

ولا تقتصر خبرتي على معرفة أن الهدف الرئيسي وراء أي مشروع هو تحقيق الربح، بل إنني أساعد عملائي وأساعد نفسي يومياً على إدارة الأعمال بأسلوب يزيد الربح ويضيف إليه.

وكنت حريصة أثناء دراستي للمقابلات بحثاً عن ومضات إلهام تفيد في صياغة مبادئي التسعة، أن أضع نصب عيني هذا التساؤل: ما الذي أستطيع أن أتعلمه شخصياً وأفيد به غيري؟

٣. أعرف الكثير عما لا يصلح لبناء علاقات عمل قوية.

الله وحده يعلم أنني لا أنصب نفسي خبيرة في العلاقات الإنسانية بشكل يوحي بأنني أنجح دائماً فيها، فالسبب الحقيقي وراء رغبتي الشديدة لأن أتعلم فن إقامة علاقات صحيحة هي نماذج العلاقات الفاشلة التي رأيتها طوال حياتي، ومن بينها أنا شخصياً.

هؤلاء الذين قرءوا كتابي الأول "العمل من المكن أن يكون رائعاً، لولا البشر" يعلمون تماماً أنني مررت بمرحلة كاملة تعلمت فيها مدى ما يمكن أن تصل إليه درجة تعقيد علاقات العمل.

وبمجرد أن تم نشر الكتاب، وجدت التعليقات تنهال علي من كل مكان في العالم وعلى مدار الساعة من أشخاص يواجهون مشاكل في علاقاتهم مع الآخرين أثناء سعيهم لكسب لقمة العيش، وكانت أسئلتهم لي درساً عظيماً استفدت منه، فلقد أصبح واضحاً بالنسبة لي أن هؤلاء الأشخاص عندما وجهوا جُل تركيزهم على انتهاج سياسات دفاعية مع من تعاملوا معهم قد خسروا شيئاً أعظم، فعلاقات العمل تنطوي على ما هو أكبر بكثير من مجرد إتقان السياسات المكتبية؛ لأنها تجعل المرء يستثمر شيئاً ما بداخله أكثر قوة وتأثيراً.

لكن، ماذا تعني علاقات العمل في المقام الأول؟

أ. ربما تعني لبعض الناس مجرد تفاعل بين أشخاص داخل بيئة عمل كثيراً ما يعرضهم للقيل والقال.

ب. وربما تعني تضادُّ الصفات والشخصيات.

جـ. وربما تعني لآخرين كيفية الوصول إلى قلب المدير (ولهذا قد تستغرب كيف نجح زميلك في مرافقة رئيسكما في العمل حتى في أوقات الترفيه والتسلية، وأنت لم تحظ بالمثل).

د. وقد تعني لآخرين مجموعة من التفاعلات تجري بين اثنين ويمكن أن تؤثر على معيشة واحد منهما على الأقل.

هـ. أو قد تعني كل ما سبق.

وبالطبع فإن أكثر الإجابات تهكماً وسخرية هي هذه الإجابة الأخيرة (هـ). والتهكم والسخرية لا مجال لهما هنا. إذن-لا يسعنا سوى التركيز على رقم (د) لأنها أقرب إجابة.

لنبدأ أولاً بوضع بعض التعريفات. فكل تفاعل أولي يتم في بيئة العمل هو في الحقيقة صفقة.

والصفقة تنشأ من إتمام شخصين لعملية مقايضة، سواء كانت في السلع أو الخدمات المقدمة للحصول على المال.

وعندما يتوقع واحد من هذين الشخصين، أو يأمل أن يكون هناك مزيد من الصفقات في المستقبل، وأن لهذه الصفقات تأثيراً ملموساً على معيشته ورزقه، فهذه هي بداية إقامة علاقة عمل، والعلاقة في هذه الحالة تتجاوز مجرد المقايضة، نظراً لوجود إطار زمني حاكم، لأن الأشخاص المتعاملين في هذه العلاقة عادة ما يفكرون في المستقبل، والعلاقة تختلف عن المقايضة، لأن التفاعل عادة ما يكون ناقصاً، فربما يفكر أحد طرفي العلاقة من بعيد في أن الطرف الثاني قد يكون مفيداً في يوم من الأيام.

في بعض علاقات العمل، قد تؤثر على معيشة شخص آخر، عندما تكون مستهلكاً مثلاً، أو مستثمراً ضعيفاً، وهذا موضوع آخر لا يشير إليه هذا الكتاب سوى بطريقة غير مباشرة.

فهذا الكتاب يركز أيما تركيز على أهم أنواع علاقات العمل، وهي العلاقة التي تتعامل فيها مع أشخاص تستفيد من استجاباتهم لما تقدمه لهم من عروض، مما يؤثر بالتأكيد على مستقبل معيشتك.

دعونا نرّ الآن كيف يتفاعل مفهوما المقايضة والعلاقة في الحياة، ولنأخذ قيادة السيارات مثالاً لشرح هذا التفاعل.

لنفترض أنني أقود سيارتي الفيراري الحمراء القلّابة (وأستطيع أن أقول أي شيء طالما أنه من وحي خيالي الشخصي) ورأيتك واقفاً لدى الكشك الذي خصصته لبيع الليموناده، ثم عرضت علي أن أشتري منك كوباً منه، وحيث إن الشمس جعلتني أشعر بالعطش، فلقد قبلت عرضك، وأعطيتك المال، وشربت الليمونادة، وغادرت بسيارتي بعيداً، ولم ترني بعد ذلك الحين مطلقاً. هذا ما نسميه بالصفقة.

والآن لنتحدث عن علاقات العمل...

إذا افترضنا نفس المثال السابق، فستجد أنني في هذه الحالة "أداوم" على التوقف لدى الكشك الخاص بك لشرب عصير الليمونادة يومياً في وقت الغداء. أنت تحفظ اسمي، وأنا أحفظ اسمك. في يوم من الأيام تعرض علي تناول كعكة من غدائك الخاص لأنني شكوت من الجوع. في الأسبوع التالي لتعرفي بك أول مرة، تعرض علي شراء شطيرة. في عيد العمال، أجلس مع نفسي وأفكر في أنك لن تجد ما تفعله في الكشك إذا كان الجو قارس البرودة وستلزم منزلك، لذا فإنني أفكر في ضمك لفريق العمل لدي.

ورغم أنني لم أزر بيتك، وكذلك أنت، ورغم أنني لا أعرف أسرتك أو أصدقاءك ولا أنت أيضاً، فإن كلينا لديه تطلعات نحو الآخر وتوقع بإمكان التأثير على نجاحه في وظيفته. وهذا ما يمكننا أن نسميه بداية علاقة عمل.

تعلمت أول ما تعلمت عن تأثير العلاقات الإنسانية في المدرسة الابتدائية؛ فلقد كانت أسرتي تمتلك مقهى ومطعماً في مدينة سانت جوزيف الصغيرة بولاية ميزوري، وكان اسم المحل "دي.جي"، وكان يجتذب عدداً كبيراً من الزبائن المتنوعين: فالأسر التي تصطحب أطفالاً كانت ترتاد المطعم الخلفي نظراً لبساطته وهدوئه، بينما كان الراغبون في تناول مشروبات يجلسون في المقهى الأمامي.

في الستينيات من القرن الماضي، كان مقهى والدي مقهى عمالياً بسيطاً، وكان والدي يهودياً، ولم يكن هذا مريحاً في بعض الأحيان، ولهذا السبب كان دائماً يحتفظ بهراوة غليظة خلف الباب، ليؤدب بها الزبائن المشاغبين.

وكان هناك زبون دائم للمحل يناديه الجميع "توفى"، أو "الوغد الصغير"، وفي الحقيقة لست أدري حتى الآن ما إذا كان له اسم آخر حقيقي أم لا، وكان "توفى" هذا يشبه "إيرنست بورناين" وكان يكثر من تناول المشروبات التي تجعله يتصرف أحياناً بوقاحة شديدة.

ذات ليلة، بعد أن أسرف "توفي" في الشراب ابتهاجاً بفوز فريقه المفضل في مباراة للبولينج، ظهر الجانب الشرير في "توفي" حيث أصر على أن يفتعل مشاجرة مع والدي بالتلفظ ببعض العبارات المعادية لليهود. توجه والدي إلى توفي

الذي عاجله بلكمة في وجهه. انزلقت قدما والدي وسقط على الأرض وارتطمت رأسه بشدة في الأرض. جثم "توفي" على والدي في ثوان معدودة مناولاً إياه اللكمات بكلتا يديه، وقال من شهد المشاجرة إن والدي مقتول إلاّ إذا لم يتقن "توفي" المحاولة.

في هذه الأثناء، دلف زبون آخر للمحل اسمه "جيل" كان يداوم على ارتياد المقهى والعمل به نصف الوقت، وهو أحد أفضل الزبائن الذين يعتز بهم والدي، وواحد من ألطف الأشخاص الذين التقيت بهم في حياتي، ولم تكن المعرفة بين والدي و"جيل" هذا قصيرة الأمد بل كانت تمتد لسنوات طويلة.

كان "جيل" هذا ضخم الجثة، إذ اشتغل بتوصيل خطوط الهاتف، مما جعله ضخم الحجم، قوي البنية وَتَرى الجسم لكثرة تسلقه عواميد الهاتف، وكان "جيل" واحداً من القلائل الذين واتتهم الشجاعة، علاوة على القوة الجسمانية، للتصدي لـ"توفي".

صاح "جيل" في وجه "توفي" قائلاً: "إذا فكرت أن تركله بقدمك، فسيتعين عليك أن تتعامل معي أنا أولاً". في هذه اللحظة، فكر "توفي" في أن يضاعف الإساءة لأبي، الذي كان قد فقد وعيه بالفعل نتيجة ارتطام رأسه بالأرض، وقرّر أن يستبدل اللكمات بالركلات، وكمعظم العاملين من الرجال، كان "توفي" يرتدي حذاءً ذا مقدمة حديدية، لكنه قبل أن يشرع في أي شيء، نظر إلى "جيل" ورفع قدميه بعيداً.

تقدم جيل إلى الأمام حين قال له توفي: "لا يعنيك هذا الأمر في شيء".

فأجابه جيل: "بل لقد أصبح يعنيني الآن".

فكر توفي في الأمر ملياً، ثم تراجع عما كان يعتزم القيام به.

هذا ما حدث بعد ذلك: توفيت أخت "جيل" إثر حادث سيارة، وخلفت وراءها طفلين تولى "جيل" وزوجته "زيل" العناية بهما. كان أحد هذين الطفلين

يتميز بجاذبية الشخصية وعذوبة الكلام والجد والاجتهاد، وكان اسمه "بيت". وحرص والدي على تلقينه فنون الصنعة وأسرارها.

وعندما حانت لحظة تقاعد والدي، باع المحل لـ "بيت". الآن إذا توجهت لزيارة المحل في مدينة سانت جوزيف بولاية ميزوري، لن تجد "بيت" وحسب، بل ستجد صورة لوالدي، وصورة لـ "جيل"، وصورة لوالدتي وهي تحمل أطباق الطعام أثناء رحلة الأسرة السنوية، بل إن هناك صورة لـ "توني" أيضاً.

وعندما يصادف "بيت" قراراً عجيباً يتعلق بالعمل، يبادر إلى التفكير فيما كان يمكن أن يفعله أبي، ورغم أن والدي قد توفي، فالعمل لا يزال حياً بسبب العلاقات التي نشأت منذ أربعين عاماً.

لقد استثمر والدي و"جيل" كل منهما الآخر، وهذا الاستثمار لا يزال يحقق فائدة وقيمة حتى يومنا هذا.

والاختلاف بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية يكمن في أن ما نشتغل به لكسب لقمة العيش، أو ما قد نؤديه عموماً، يشكل قاعدة الاتصال في علاقات العمل. هذا لا يعني أن علاقات العمل قد لا تتحول إلى علاقات شخصية، أو أن العكس لا يحدث طوال الوقت، لكن في العلاقات الشخصية أو علاقات الصداقة، فإن الصنعة أو المهنة التي تشتغل بها لا تمثل السبب الأول لاستمرار الاتصال بينك وبين أصدقائك، فالاتصال في هذه الحالة يستمد قوته من التجارب والمشاعر المشتركة بينك وبين صديقك: قد تشتركان في تشجيع نفس الفريق. أو لديكما أبناء في نفس السن بالمدرسة، أو تشتركان في الإعجاب بشخصية ما مثيرة للجدل سراً. سوف نتحدث لاحقاً في المبدأ الثاني بكثير من التفصيل والإسهاب عن الصداقات، أما الآن، فسوف نكتفي بالقول إن علاقات العمل هي تلك العلاقات أو الاتصالات التي تجريها بشكل أساسي لكسب المال.

اليوم أكثر من الأمس

هل لا يزال هناك مجال لتكوين علاقات في عالم اليوم، عالم التجارة الإلكترونية؟ قد يجيب البعض بأن ذلك لم يعد ممكناً وأن المهم فقط هو الأداء والسرعة، بل قد تجد من يقول لك إن الالتزام بكتابة العبارات التقليدية للمراسلات على البريد الإلكتروني أصبح يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولذا فقد أصبح استخدامها غير مجدٍ عملياً أو مادياً، أضف إلى ذلك أن تكوين العلاقات يستغرق فترة زمنية ليست بقصيرة.

لنأخذ مقياس السرعة كمثال ونطبقه على الأمريكيين الذين حققوا سبقاً في هذا المجال؛ فقد أظهرت مقالة حديثة نشرتها صحيفة نيويورك تايمز وكتبها الاقتصادي أدريان وولدريدج أن الموظف الأمريكي الذي يبلغ من العمر ٣٢ عاماً كان قد تنقل بين ما لا يقل عن تسع وظائف خلال فترة عمله حتى بلغ هذه السن. وفي عام ١٩٩٩، أظهرت إحصائية أخرى رقماً مذهلاً كشف عن أن ١٧ مليون أمريكي استقالوا من وظائفهم بحثاً عن فرص عمل أخرى، والمدهش في الرقم أنه يزيد نحو ١١ مليون شخص عن عدد الأمريكيين الذين تركوا وظائفهم قبل هذا التاريخ بست سنوات.

لا عجب إذن أنني وجدت أثناء تأليفي هذا الكتاب أن واحداً من أهم الموضوعات التي أصبحت حديث الساعة الآن هو كيفية استبقاء العمالة، فقد وجد أن نسبة العمالة المستقلة بالتجارة الإلكترونية لا تتجاوز ٣٠٪، ولهذا السبب، أصبح الشغل الشاغل لمؤسسات المحاماة ومكاتب الإدارة الاستشارية وغيرها من النشاطات، البحث عن وسيلة لإقناع موظفيها بالبقاء.

أما بالنسبة للجيل الموجود حالياً في سوق العمل من شباب العشرينات، فما يحدث منهم الآن ليس مستغرباً. الغريب بالفعل هو الطريقة التي كان يفكر بها آباؤهم، حيث كانوا يعتقدون أن حياتهم يمكن أن تمضي بوظيفة واحدة، والحقيقة أن القواعد الحاكمة لبيئة العمل قد تغيرت.

لقد حررتنا التكنولوجيا الحديثة من قيود العمل الزمانية والمكانية، وهكذا فعلت شروط التوظيف. خذ على سبيل المثال خطة المعاش القديمة التي كانت تشترط الاستمرار في العمل للحصول على المعاش، أما الآن فتوجد قوانين تتيح فرصة الحصول على المعاش حتى دون الحاجة للعمل، وليس هذا وحسب، فلقد أصبح بإمكانك أن تستبدل بالمكتب استخدام جهاز كمبيوتر نقّال (لاب توب)/أو هاتف خلوي أو غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

ساهم هذا التغيير والتبديل الذي يحدث بشكل يومي في تشكيل سلوكياتنا الوظيفية، فنحن لن نعد نأمن لشركة ولم يعد في إمكاننا الارتباط بشيء واحد إلى الأبد؛ لابد أن تكون لدينا مرونة في التحرك والتنقل وإعادة توجيه مساراتنا بأقصى سرعة ممكنة.

ومواكبة مني لإيقاع السرعة الذي نشهده في عالم اليوم، فإنني أقدم في الصفحة التالية ملخصاً للقواعد الخفية التي تحكمت في بيئات العمل المختلفة على مدى العشرين سنة الماضية.

وتتلخص المشكلة في أن هذه السرعة قد أصابتنا، ولكي تستخدم تعبيراً تقنياً يتنافر في الأنظمة، تماماً كما يحدث لجهاز الكمبيوتر عندما تتناقض أنظمته، فالسرعة لا تمكننا من تحقيق الاتصال فيما بيننا على الوجه المطلوب، وهذا ما يؤدي إلى تعقيد القرارات وإطالة فترات حسمها، بل إن ذلك يضعف من كفاءتك في التفكير، نظراً لاعتمادك على معلومات لا تحصل عليها من أشخاص تثق بهم، ويمكن تلخيص هذه المشكلة في الحكمة القديمة التي تقول: "كم من عجلة وهبت تريُّثاً".

المدهش في هذه السرعة أنها تهدف إلى تحقيق هدف واحد قديم: إقامة علاقات أكثر إيجابية مع الزبائن، لأن هذه العلاقات هي التي تحدد الفرق بين بطاقات التسعير العامة وبطاقات التسعير الاستثنائية.

منذ عدة سنوات، خططت أنا وزوجي للقيام برحلة في جنوب فرنسا سيراً على الأقدام، واستعنا في تخطيطنا للرحلة بكتاب إرشادي اسميته فيما بعد

"كتاب التعذيب". لقد كان الكتاب بريطانياً، ومكتوباً بلغة جميلة لكنه لم يكن مفيداً للأمريكيين المبتدئين أمثالنا الذين لم ترق لهم عبارات الإرشاد التي تناولها الكتاب، فعلى سبيل المثال، كانت هناك عبارة تقول "توجه يساراً إلى الأحجار". واعتقدت في البداية أن هذه الأحجار كانت تستخدم في الرهان قديماً، واستغرقت الرحلة -التي قد تستغرق في الوقت المعتاد ساعتين سيراً على الأقدام- اليوم بأكمله. كنا نعرف أننا بمجرد أن نبدأ التحرك في نزهتنا لن نقابل شخصاً أو إنساناً حتى حلول الظلام.

القواعد القديمة	القواعد الحديثة
لا تتردد.	حض التغيير على الفور
العب دورك داخل الفريق	من هم أعضاء الفريق؟
ارفض المنافسين	رحب بالمنافسين لأنهم قد يتحولون الى عملاء
لا تسأل رئيسك	تأكد من أن رئيسك يعلم قدر ما تعلم خصوصاً على الملأ
على المدى الطويل، ألن تأتي هذه القواعد بثمار؟	ما المدى الطويل؟
حياتك العملية منفصلة عن حياتك الشخصية	حياتك العملية ليست لها نهاية
تحتاج لأن تكون في المكتب كي تتصل بالآخرين	لابد أن تكون نشطاً لكي تتصل بالآخرين
الرئيس في العمل هو المسئول.	الرئيس في مشكلة
احتياجات إدارتك كثيرة للغاية.	ما الإدارة؟

وهكذا بدأنا في ممارسة عادات يومية: فبعد تناول الإفطار الفرنسي الفاخر، نبادر بالإعداد لوجبة الغداء، وكانت مهمة زوجي هي حمل الغداء في حقيبة الظهر، ولم يكن هناك ما يثبط فرط حماسنا للطعام الفرنسي ولإعداد الوجبات الشهية في ريف فرنسا سوى القلق الذي كان ينتاب زوجي، خوفاً على الفقرات في أسفل ظهره.

في صباح أحد الأيام، وجدنا أنفسنا في مدينة تسمى جورديز، وتصادف وجودنا في اليوم الذي تخصصه هذه المدينة للسوق، ولقد وصلنا مبكراً إلى الميدان الصغير للمدينة الذي كان يتم الإعداد لنصب السوق فيه، ورأينا أنه من المناسب أن نشتري مستلزماتنا منه لإعداد الغداء.

كانت السوق حافلة بأفضل ما لدى المشاركين فيها؛ فهذا هو بائع الجبن، وذلك الجزار، وها هي بائعة العسل الطازج، وكذلك بائع زهور اللافندر، وكانت هناك الزهور، والعصائر، والنقانق الطازجة، والمنسوجات، والمصنوعات الفخارية، والمعجنات المخبوزة للتو.

لقد بهرني جمال المكان. أجل، كانت هذه السوق في فرنسا، ولقد أشعّت جواً من الرومانسية، وفيها اختلطت أنواع العطور والمذاقات من شتى صنوف الحياة، لكنني رأيت فيها شيئاً آخر، فلقد كانت مجالاً للتبادل الحر وسوقاً مفتوحة على مصراعيها لمرتاديها. كان هناك البائعون الذين أتوا بأفضل ما لديهم من بضاعة، والعملاء، وبدا التفاعل بين هذين الفريقين على اختلاف وتنوع البضاعة المعروضة والشخصيات، وظهرت المحاولات التي يقوم بها بعض العارضين من أجل الترويج لبضاعتهم أو منع العملاء من شراء بضاعة منافسين لهم.

لقد تأثرت شخصياً وإلى حد كبير بهذا البناء الإنساني المذهل الذي تجسد في حركة السوق، وكان مما أذهلني أيضاً أن أرى هذه العلاقات تتفاعل داخل السوق، ثم تطفو على السطح لتؤثر على نشاط السوق بأكمله.

ظللت أرقب التفاعلات: هل يمكن أن يرسل بائع جبنة أحد عملائه لمنافس له؟ أم أنه سيحتكر العميل لنفسه؟ من الذي حقق السبق؟ لقد شاهدت بنفسي أحد الجزارين الذي يرفض الحديث مع منافسيه من الجزارين، لكنه يتحدث إلى الخباز، وكذلك المفاوضات التي كانت تجري بين البائعين أثناء ترتيب مناضد البيع: الجبن بجوار الخبز، اللحم بجانب المرطبات... كل ذلك من أجل التيسير على الزبائن، وراقبت بعض التجار وهم يتفاوضون على ترتيب مناضدهم بجوار تجار آخرين، وراقبت الزبائن وهم يتوجهون إلى تجارهم الذين اعتادوا الشراء منهم، وربما كان ذلك بناء على قناعة داخلية لديهم بجودة البضاعة أو جودة الأسعار أو حتى دفء الترحيب بهم.

كثيراً ما نظن أن مكاناً مثل "السوق" لا يمت بصلة للنواحي الشخصية للأفراد، غير أنني اكتشفت أن كل ما يجري بداخله أمر شخصي بحت، فأدنى نوع من التعامل يتم داخل السوق ينطوي على علاقة ثنائية بين شخصين، ولا يمكن أن يصل الأمر إلى أبعد من ذلك. كثيرون منا يعتقدون خطأً أن سوق اليوم الرقمية المعقدة المتشابكة لا تمت بأي شكل من الأشكال لما يجري في تلك السوق الصغيرة بمدينة جورديز بفرنسا، وقد ننخدع ونتصور أن عالم اليوم أصبح من التقدم والتطور بمكان بحيث يمكنه الاستغناء عن العلاقات الإنسانية، وأن إمكانية الحصول على أية معلومات أو سلعة بنقرة من فأرة الكمبيوتر سوف تؤدي إلى تلاشي الدور الذي تلعبه هذه العلاقات.

الحقيقة هي أن العلاقات الإنسانية أصبحت الآن أهم من أي وقت مضى.

وتأمل هذا المثال: استمعت بالأمس إلى إعلان في الراديو يقول: "هل أمضيت يوماً شاقاً في العمل اليوم؟ لدينا قائمة بأربعمائة ألف وظيفة على موقعنا على شبكة الإنترنت..." ورغم ما ينطوي عليه هذا الإعلان من فكاهة، فإنه يمثل ظاهرة ذات أهمية عظمى؛ فلقد أصبح ممكناً الآن للموظفين أن يعرفوا الخيارات الوظيفية المتاحة لديهم، وأن يحددوا بسهولة تامة ما إذا كان ما يحصلون عليه يوازي ما يستحقونه بالفعل أم لا. هذه المواقع الموجودة على شبكة الإنترنت لا

تقدم لك قوائم بالوظائف الشاغرة وحسب، بل تقدم كذلك آلية للبحث، ووسائل الاتصال، "غرف دردشة" يمكنك من خلالها الحديث مع أي شخص عن أي وظيفة من هذه الوظائف الأربعمائة ألف المعروضة، وتتعرف من خلال هذه الدردشة على مسائل أخرى حياتية تتصل بالوظيفة، تستطيع على سبيل المثال أن تعرف مسبقاً شخصية المدير المنتظر، أو الزملاء، أو حتى طبيعة المكان في أنه مناسب لك أم لا. بوسعك أن تعرف مثلاً ما آل إليه حال من سبقوك في العمل لدى شركة ما وكانوا بنفس مستواك، وما إذا كان من ترك الشركة سعيداً بها أم كان شقياً تعيساً، وبالطبع ستتعرف على سياسات الشركة فيما يتصل بأمور قد تكون ذات أهمية كبيرة بالنسبة لك، وهذه الفرصة التحليلية لجودة الوظيفة أصبحت متاحة عن كل خدمة أو سلعة مطروحة للبيع في أي مكان في العالم.

في سوق جورديز، إذا تعامل جزار مع زميل له بشكل لا أخلاقي. فإن الخيارات المطروحة أمامهما محدودة، وربما يستمران في التعامل مع بعضهما في نفس المكان، أو قد ينتقل أحدهما إلى مدينة أخرى، لكن في السوق العالمية، إذا تصرف شخص بوقاحة، فلن يكون هناك مبرر لدى الآخرين لمواصلة التعامل معه، فالخيارات أمامهم لا نهائية، علاوة على ذلك، فإنك إذا تصرفت فعلاً بأسلوب غير أخلاقي، فسوف تنتشر تفاصيل عملك على شبكة الإنترنت في غضون دقائق.

لقد أصبحنا نستخدم اليوم عبارات مختلفة نصف بها هذه العلاقات التقليدية التي لاحظتها في جورديز، وأصبح شاغلنا الأول هو الحصول على زبائن يظلون "ملتصقين" بنا إلى الأبد، أو زبائن لا ينقرون فأرة الكمبيوتر بسرعة، أو زبائن يمنحوننا معظم ما في حافظاتهم النقدية من أموال وما في عقولهم من أفكار. لقد أصبحنا نسعى إلى الحصول على وظائف ذات ماركة فكرية عالية، وصرنا في حاجة إلى الارتباط بعملائنا بصورة أكبر وإلى تعزيز هذه الألفة بأن نثبت لهم أننا نعرف ما يفضلونه، وما ينفرون منه. أصبحنا نرغب في أن نحتل مكانة ثابتة، داخل عقولهم، وهم يقودون سياراتهم، وهم يبحثون على شبكة الإنترنت، أو حتى وهم على خط الهاتف.

المعنى من وراء كل ما ذكرته يكمن في أن الإسراع بدخول السوق أو الخروج منها ليس هو المهم، فالمهم هو الإسراع وقتما يكون الإسراع مطلباً أساسياً لتحسين الأداء، وأن نعلم متى نسرع ومتى نبطئ.

كما كنا نقول قديماً، فإن النتائج محسوبة، ومن بين أكثر وسائل العمل فعالية تظهر أداة العلاقات الإنسانية، وكي تفوز في لعبة العمل، فلابد أن تلعب بقواعدك، ولكن ليس بمفردك. أينما كنت وأيما كان الذي تفعله، ضع صورة هذه السوق الصغيرة في مخيلتك، حتى وإن كنت تجلس أمام شبكة الإنترنت وتشعر بأن لديك ما تشترك فيه مع بائع الجبن في جورديز أو مع رائد فضاء وصل إلى القمر. تذكر أن علاقاتك في العمل هي في الأساس علاقات شخصية تتساوى في أهميتها وحيويتها مع تلك العلاقات التي شاهدتها في سوق جورديز الصغيرة، سواء كانت واضحة أمام ناظريك أم لا، وهذا ما يأتي بنا إلى الحديث عن المبادئ التسعة لعلاقات العمل.

المبادئ التسعة:

لقد رتبت هذا الكتاب بحيث يدور في فلك هذه المبادئ التسعة التي استنبطتها من خلال لقاءاتي الشخصية التي أجريتها مع شخصيات ناجحة في أعمالها، وهذه المبادئ بمثابة خطوط إرشادية، والغرض منها هو مساعدتك في معرفة ما يتوجب عليك عمله، ومع من.

وقد رتبت فصول الكتاب بالطريقة التي رأيتها مناسبة، لكنني أترك حرية البداية من المكان الذي ترغب في البدء به، والترتيب الذي وضعته يبدأ بتناول كيفية الحديث عن العلاقات، ثم ينتقل إلى الحديث عن كيفية الاستفادة منها، أما إذا كنت ترغب في الحصول على الاستفادة سريعاً، فابدأ بمنتصف الكتاب، حيث ستكون الأفكار أكثر وضوحاً ومدعومة بكثير من النصائح.

وها هي ذي المبادئ:

- المبدأ الأول: تذكر أن اهتمامك بالجانب الشخصي عادة ما يؤتي ثماره.

- المبدأ الثاني: راعِ قواعد الدور الذي تقوم به.
- المبدأ الثالث: كن بارعاً في اللونين الأزرق والوردي.
- المبدأ الرابع: اختر موظفيك كما تختار أسهمك.
- المبدأ الخامس: نوِّع فيما لديك.
- المبدأ السادس: لا تهدر وقتك مع الأشخاص الخطأ.
- المبدأ السابع: افعل ذلك كل يوم.
- المبدأ الثامن: أتح لنفسك وقتاً كي تحقق الفوز.
- المبدأ التاسع: اعقد صفقات معتمداً على علاقاتك.

مع قراءة هذا الكتاب، سوف تكتشف المزيد عن هذه المبادئ وكيف وظفها الناجحون لصالحهم، كما ستتعلم كيف يمكنك الاستفادة من هذه المبادئ من أجل تحقيق أقوى فائدة يمكن أن تعود عليك من وراء العمل وهي أن تعزز علاقاتك مع مدرائك، والآن حان الوقت لأن تتعلم كيف تصنع لنفسك مخزناً من العلاقات التي تستطيع من خلالها تعزيز مستقبلك الوظيفي.

المبدأ ١

تذكر أن اهتمامك بالجانب الشخصي عادة ما يؤتي ثماره

"قليلون هم من يستطيعون خوض الحياة اعتماداً على ذكائهم وأدائهم المرتفع الذي يغفل جانب العلاقات الإنسانية، وحتى إذا نجحوا في حياتهم، فلن تكون مهتماً بمعرفة كيف استطاعوا ذلك".

- **جيف مورير**

إليك هذا الخبر: لم يعد للعداء وجود أو مكان في عالم اليوم.

لكي تنجح في عملك اليوم، فأنت بحاجة للعلاقات الإنسانية، وليست أية علاقات، ولكن العلاقات ذات الجودة العالية، ولطالما كانت العلاقات الإنسانية ذات أهمية كبرى لنمو العمل. كل ما حدث في النصف الثاني من القرن الماضي يتمثل في أن النمط العملي السائد في ذلك الوقت كان يسمح بظهور هذه العلاقات بسهولة أكبر مما يجري في الوقت الحالي؛ ففي تلك الفترة، كان خريج الجامعة يلتحق بوظيفة/ أو شركة يظل فيها لمدة ٣٠ عاماً، ومهما كان حجم الشركة، فما من بد لأن يعرف هذا الموظف -بعد مرور ٣٠ عاماً- كل من يعمل معه بنفس

الشركة، وربما يتفوق في عمله. إذا استمر في التعامل مع هؤلاء الذين عرفهم طوال الثلاثين عاماً التي مرت عليه في الشركة، وفي هذه الحالة فإن ولاءه للشركة سيكون كبيراً لدرجة ألا تروقه فكرة التنقل في وظائف أخرى، وحتى إذا أصبح الإيقاع بطيئاً بعد مرور ٣٠ عاماً، فسوف يستمر في الشركة، وقد قال لي أحد الصيارفة ذات مرة وهو يحدثني عن الوقت الذي سبق ظاهرة تقليل عدد العاملين بالشركات، إن الشركات في ذلك الزمن الماضي كانت تترك الموظف يعمل لديها إلى أن يموت.

أما سوق اليوم فقد أصبحت في حالة سائلة، فالأفراد لا يأتون ويذهبون وحسب، بل الشركات أيضاً، فهناك محاولات الدمج، والاستحواذ، وتصويب الحجم، والنمو السريع، والتوسع العالمي والإلكتروني، وحتى إذا استقررت أنت في مكانك، فمن حولك لا يستقرون.

"العلاقات المؤسسية" لفظان متناقضان

لقد انقلب النموذج السائد رأساً على عقب، ففي الماضي كان العامل في شركة ما يعمل بكل طاقته دون أن يحصل على التقدير الملائم، أما شركات اليوم الذكية، تعلم كيف تستغل قدرة العاملين لديها لتكوين علاقات عمل ناجحة، وتعلم أن قدراتهم هذه هي ما يعطي الشركة قيمتها.

يقول مارتين يودكوفيتس، رئيس شركة إن.بي.سي ديجيتال ميديا، ونائب المدير التنفيذي لشركة إن.بي.سي: "أحياناً ما تكون للموظف سلطة أكبر مما كانت تعتزم إدارة الشركة منحها له، فقد لا تكون لديه سلطة إعداد سياسة الشركة، لكن إذا كان يمتلك المهارة الكافية للاحتفاظ بعميل دائم أو شركة زميلة أو كسب ثقة الآخرين أو المخاطرة أو الإنجاز، فلا يهم في هذه الحالة ما كانت تعتزمه الشركة، لأن الموظف في هذه الحالة سيمتلك ما يكفي من التأثير، وعلى هذا الأساس، فإن "إن.بي.سي" تدرك تماماً أهمية تعزيز هذا التأثير على مستوى الموظفين، بل وتشجعه".

"الشركة الذكية هي التي تدعم العلاقات المهمة والرئيسية التي يقيمها موظفوها مع الآخرين".
- دوريس مايستر

غير أن هذا النوع من التفويض "الضعف" قد يثير ذعر بعض الشركات التي تسلك منهجاً مخالفاً لذلك الذي وصفه مارتين يودكوفيتس، حتى إنها تتعمد الوقوف في وجه أية علاقة تنشأ بين موظفيها وبين آخرين، غير أن هذا التصرف يفقد الشركة قيمتها، وفي هذه الحالة تكون الخسارة مساوية لخسارة عميل مهم، وبدلاً من تشجيع تكوين علاقات، تغلق هذه الشركات الباب أمام أي فرصة لنجاح الشركة ونجاح الموظفين أيضاً.

أطلعني "ميشيل وايلين" بروكس من شركة إم. بي بروداكشنز على الفترة التي كان يعمل فيها ميشيل لدى مؤسسة كبيرة تقوم ببيع خدمات شاشات الفيديو كبيرة الحجم، وكيف أنه تمكن من توطيد علاقاته بعميل للشركة يقيم في "ناشفيل".

يقول ميشيل: "لقد توجهت إلى شركة هذا العميل في ناشفيل والتقيت بأفراد من الشركة، وقدمت أمامهم عرضاً عن شركتي وخدماتها، ثم نشأت العلاقة بيني وبينهم، وفي مرحلة تالية، كنت قد تركت الشركة التي عملت بها، وعندما اتصل عميلي هذا بالشركة ليسأل عني، أخبره الموظف بعدم وجودي، ثم حولوه إلى شخص آخر، وتكررت اتصالاته بنفس الطريقة، وفي كل مرة يرد عليه الموظف بأني غير موجود، ولم تتمكن الشركة من إخباره بأنني تركت العمل لديها".

"ولقد حاول العميل اقتفاء أثري، وعندما وجدني عرض عليّ العمل معه، إذ أخبرته أنني تركت العمل لدى الشركة، فقال لي: "إذا كنت تعرف كيف يمكن تنفيذ هذا المشروع بنفسك، فالعقد جاهز للتوقيع".

"لقد نجحت في إقامة علاقة قوية مع هذا العميل، أثناء عملي بالشركة سابقاً، لكن تضليل الشركة له وكذبها عليه جعله يتحول عنها ويلجأ إليّ بسهولة كبيرة".

يدرك راندي كيرك جيداً -رئيس ومالك مشترك لشركة كيرك ميرفي القابضة التي تمتلك نحو ٢٤ فرعاً من محلات تاكو بيل- أن تكوين العلاقات أمر يمثل أهمية كبرى على جميع مستويات الشركة، وقد أطلعني على قصة امرأة امتلكت مهارات حقيقية في تكوين العلاقات، والتي لم تطور أحد فروع تاكو بيل وحسب، بل والمدينة التي كان يوجد بها الفرع أيضاً.

وقعت أحداث القصة أثناء هبوب إعصار هائل في مدينة دايتونا، وكان فرع تاكو بيل في هذه المدينة يقع إلى جوار الطريق السريع، ويقول كيرك: "عندما يهب إعصار يتصرف الناس كما لو أن عاصفة ثلجية قد هبت ويشرعون في الاتصال بأعمالهم للاعتذار عن الحضور ذلك اليوم وقد تستمر حالات الغياب أياماً متتالية، مما يؤدي بالطبع إلى أن يخسر صاحب العمل الكثير من الوقت والمال.

"غير أن هذه المرة كانت مختلفة عن سابقاتها بسبب اختلاف المدير المناوب الذي كان ساعتها ليندا بيرش، فقد اكتشفت أن محل تاكو بيل يختلف عن غيره من المحال في أنه يحتفظ بنسبة ارتياد عالية حتى أثناء هبوب الإعصار، فاستغلت هذه الحقيقة وطلبت من الموظفين المجيء إلى العمل، وكان طاقم المحل يطيع أوامرها، نظراً لتمتعها بإعجابهم وتقديرهم.

وتصدرت القصة الصفحة الأولى في الصحيفة المحلية، فلم يعد هناك مطعم آخر يقدم الطعام لعمال الكهرباء والإنقاذ سوى مطعم تاكو بيل.

يتابع كيرك القول: "حققت ليندا في ذلك اليوم ربحاً يقدر بـ ٧ آلاف دولار، وهو أفضل إيراد حققته طوال فترة عملها في المطعم، لقد كان إنجازاً رائعاً، وحصلت عنه على جائزة الإنجاز المتميز من سوق دايتونا. لقد ظللت حريصاً على أن أسرد هذه القصة في كل احتفال نحتفل به برأس السنة في المحل، وكان الجميع يقفون تحية لليندا ويهتفون بالتشجيع لها، إنها لقصة رائعة. هذا هو الحماس والالتزام الذي تحصل عليهما عندما تتعامل مع موظفيك بالشكل الصحيح".

بعد أن روى لي كيرك هذه القصة، سألته حول وجه الصلة بين العلاقات والأداء، فقال لي: "أعتقد أنك تتحرك بين هذين النقطتين جيئة وذهاباً باستمرار، فأنت تحصل على وظيفة مثلاً، ثم تشرع في تكوين علاقات، والعلاقات هي التي تمكن من الأداء، وفي هذه الحالة يمكن أن يدفع بها إلى مستوى أعلى، وكلما تحركت إلى أعلى، كلما نضجت واتضحت التعقيدات بين مفهوم العلاقات والأداء".

إن الشيء الوحيد الذي يضمن استمرار العملاء في أي شركة -مهما كان حجمها صغيراً أو كبيراً- هو الاحتفاظ بعلاقات شخصية قوية، أو بوصفك مرءوساً، لابد أن تتعلم كيف تكون هذه العلاقات من أجل أن ترتقي المستويات الوظيفية في شركتك، أما لو كنت رئيساً لشركة، فلابد أن تقدر العلاقات الشخصية حق تقديرها؛ لأنها مكسبك الحقيقي.

إذا سمعت شخصاً يقول: "المسألة مسألة عمل، وليست مسألة شخصية" فتأكد من أنه يحاول تبرير خطأ ما ارتكبه بالفعل أو على وشك أن يرتكبه. هذا ما كان يقوله أولئك الموظفون المتغيبون في دايتونا، فمن يدلي بهذه العبارة عادة ما يهتم بالربح فوق أي اعتبار آخر، وكذلك كما لو كان يتمنى ألا يكون عاطفياً في تعاملاته، مما قد يعني شعوره بالغضب أو جرح الكرامة، وأنه بالتأكيد لا يملك زمام حياته الشخصية.

لماذا أقول كل ذلك؟ لأنني أدرك أن أنجح الناس في إدارة أعمالهم، خصوصاً لو كانت مؤسسات أو شركات كبيرة، أو حتى مشاريع جديدة لا تزال في المهد يعلمون تماماً أن تحقيق النجاح على المدى البعيد لا يتأتى سوى بالإيمان بأن المسألة ليست مسألة عمل وحسب، بل ومسألة شخصية كذلك، وهؤلاء يعلمون أن النجاح الحقيقي يأتي عندما يجازفون بخوض الجانب الشخصي من علاقات العمل، ولست أعني بكلمة "شخصي" هنا شيئاً يتصل بك أنت، بل أعني شيئاً يتصل بشخص آخر. ننتقل إلى "شيللي لازاروس" التي وضعتها مجلة "فورتشن" ضمن أقوى خمس سيدات أعمال في أمريكا لعام ١٩٩٩، وهي الرئيس والمدير

التنفيذي لوكالة الإعلان أوجيلفي وماثير التي تنتشر في شتى أرجاء العالم. أطلعتني شيللي على قصة مذهلة عن مؤسس الوكالة ديفيد أوجيلفي الذي قضى نحبه مباشرة بعد الاحتفال بالذكرى الخمسين للوكالة.

توجهت شيللي لزيارة ديفيد في قصره بفرنسا قبل أن تتم ترقيتها إلى منصب رئيس مجلس إدارة الوكالة، وكان يبلغ من العمر وقتها ٨٥ عاماً، ولقد توقف عن العمل بنشاط في الشركة على مدى السنوات العشرين السابقة لتاريخ الزيارة، تحدث ديفيد عن نفسه وعن الأيام الخوالي التي أمضاها في الوكالة كما كانت عادته، إذ اشتهر بالحديث عن نفسه وإنجازاته في الوكالة بشيء من الزهو والفخار، غير أنه في ذلك اليوم انتقد نفسه، وأخبر شيللي بأن أكثر ما يندم عليه هو أنه لم يستغل وقته في محاولة استقطاب أفراد آخرين يتمتعون بمواهب خارقة، وأنه لم يكن يطمئن إلى



أن جميع الأفراد العاملين بالوكالة راضون عن العمل فيها. كان ديفيد يرى أنه كان من الأفضل له أن يستثمر وقته في مراقبة هؤلاء الأفراد الذين علم أن لديهم إمكانات طويلة الأمد، لكي يرى ما إذا كان مناخ الوكالة لا يزال مهيئاً لاستمرارهم في الإبداع أم لا، وما إذا كانوا حققوا النجاح في عملهم أم أنهم يحصلون على ما يحتاجونه، أم أنهم حتى يتلقون التشجيع المعنوي الملائم. لقد قال ديفيد لشيللي: "هذا في الواقع ما كان يجب أن أفعله طوال الوقت الذي أمضيته في الوكالة".

لا تغتر بالجانب المظلم

بالطبع هناك نوع آخر من النجاح لن يسعى هذا الكتاب لتعليمك طرق تحقيقه، فهذا الكتاب ليس معداً لرعاة البقر، أو لأولئك الأشخاص الذين يؤمنون بإمكانية اختراق سوق العمل غير عابئين بمن حولهم من أفراد، وغير مهتمين بمن قد

تصيبه طلقات مسدساتهم الطائشة، أو حتى يقف في وجه أبقارهم الهائجة. هذا الكتاب ليس لمن يؤمنون بمنهج إيه.إل.دونلاب في الإدارة، ودونلاب بالطبع هو الرئيس السابق لشركة صن بيم، الذي ألف كتاباً أسماه "العمل الحقير" وشرح فيه فلسفته: خفض التكلفة، لا تحتفظ بالموظفين، الغدر بهم، ثم الاحتفاظ بكل الربح لصاحب العمل.

اكتسب دونلاب اسم الشهرة الذي أطلق عليه، وهو "إيه. إل. المنشار"، أثناء عمله سابقاً لدى مؤسسة سكوت بيبر، حيث قام بفصل عشرة آلاف موظف وطرد ٧٥٪ من موظفي المكتب الأمامي، وعندما أجرت معه مجلة "يو.إس. إيه. توادي" مقابلة، التقطت له فيها صورة وهو يرتدي بزة "رامبو" القتالية ويمسك بالبنادق الآلية.

لقد تمكن دونلاب من جني كثير من المال، لكن بعد أن تم فصله نهائياً من شركة صن بيم، نظراً لتسببه في انهيارها تماماً، أصبح يعيش الآن –كما يحلو له أن يدعي– في منزله بفلوريدا تتوفر فيه سبل الأمان العالية، وحسبما ذكرت مجلة "بارون" فهو قد دجج المنزل بالسلاح في جميع الغرف ووضع عدداً كبيراً من كلاب الحراسة حول المنزل لخوفه الشديد من انتقام هؤلاء الضحايا والأعداء الذين خلفهم وراءه.

كثيرون يستطيعون تحقيق أرباح طائلة لو استخدموا قانون دونلاب، على الأقل على المدى القصير، وهناك من قد يكتفي بهذه الأرباح، وإذا كنت معجباً بطريقة دونلاب، إذن حظاً سعيداً، ودع هذا الكتاب جانباً.

أما إذا كنت ترغب في أن تصبح مثل الرجل الذي خلف دونلاب في منصبه، جيري ليفين، الذي أصبح رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة صن بيم، فلابد أن تدرك قيمة الاهتمام بالجانب الشخصي في علاقات العمل.

قال لي ليفين عندما تولى رئاسة صن بيم: "لقد كانت الشركة توشك على ضرب الرقم القياسي في الخسارة. لقد خسرت الشركة بليون دولار عام ١٩٩٨،

وكانت شركة صغيرة آنذاك، وكانت سمعتها لدى تجار التجزئة تؤكد أنها أسوأ شركة يمكنهم التعامل معها، بل إنها الأسوأ على الإطلاق".

خلال الأسبوع الأول لعمل ليفين بالشركة، قام باستدعاء جميع الموظفين لاجتماع قدم فيه نفسه لهم وذكر ما يعتزم القيام به، وتحدث معهم عن وجهة نظره في مفهوم "المحاسبة" ووجهة نظره في كيفية مكافأة الآخرين، وأسلوبه في اتخاذ القرارات.

في نفس الوقت، أراد ليفين الحصول على طاقم جديد من المدراء الموهوبين من أجل إعادة بناء الشركة، ولم يكن هناك أمل في أن يتم ذلك بالأسلوب التقليدي لاستقطاب الموطفين، لقد علم أن سمعة الشركة أصبحت سيئة لدرجة أنه ما من أحد يكترث بالرد على أية اتصالات عندما يعرف أن المنصب المطلوب شغله في وكالة صن بيم.

لم أكن أتخيل أن الجميع سوف يولون ظهورهم للشركة لهذه الدرجة، لذا انتابني فضول شديد لكي أعرف كيف استطاع ليفين تجميع فريق عمل بالشركة المطلوبة، ولقد أفضى إليّ قائلاً: "علاوة على محاولة استغلال المواهب الموجودة في الوكالة بالفعل، قررت الاتصال هاتفياً بـ ٩٠٪ من الذين سبق لنا العمل معهم، وهم أشخاص كانوا على معرفة تامة بي، وكذلك أنا، وكانوا يضعون ثقتهم فيّ، وصدقوني عندما قلت لهم إن هناك أموراً مهمة يمكن إنجازها معاً".

"تمكنت من تشكيل فريق كان يعرفني تمام المعرفة كما أنني كنت أعرفه جيداً، وكانت هذه المعرفة مهمة جداً للمهمة التي تنتظرنا، لأنه لم يكن لدينا وقت طويل. كنا نعرف ما نحن مقبلون عليه لأننا أنجزناه معاً من قبل. لقد كانت الثقة متبادلة بيننا، وكنا نتوجه معاً للعمل".

بعبارة أخرى، لقد قبل هؤلاء العمل مع ليفين بسبب العلاقات التي سادت بينه وبينهم. بالطبع فإن هذه القصة هي واحدة من بين آلاف سمعتها عن التأثير الهائل الذي يمكن أن تحدثه الإيجابية بين من يعملون معاً.

استثمار علاقات العمل

لقد حان الوقت للحديث عن "الاستثمار في علاقات العمل" أي علاقاتك مع من تعمل معهم، ومع من ترغب في التعامل معهم، أو من يستطيعون مساعدتك في تحسين مستقبلك المهني.

> "تزودك العلاقات بالمعلومات إذا عرفت أن هناك مديراً جديداً، سوف تسعى إلى معرفة فيلمه المفضل، وتبحث عن الكتاب الجدد، ولسوف تسمع عن سيناريو جديد، وقد يخبرك أحدهم أنه سيناريو رائع، ثم تقرأه ثم تشتريه، المسألة مسألة معلومات، وسوف تحصل على معلوماتك كلها من خلال الناس وعلاقاتك معهم".
>
> - لوري شوللر دونر

قد يكون من غير المقبول إلى حد ما أن تفكر في العلاقات الإنسانية على اعتبار أنها استثمار، أو أنها شيء يمكن أن تفعله من أجل رفع مستوى نجاحك، لكن سيكون من باب السذاجة أن تتظاهر بأن هذه العلاقات ليس لها أدنى قيمة في نطاق العمل، ويبدو لي أنه من الحماقة أن تتجاهل هذا الجانب الفعال من حياتك العملية الذي يتضح أنه في غاية الأهمية.

إحدى أهم الشخصيات الناجحة مالياً التي تحدثت إليها هو مورتون ميرسون، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركات تو إم. و"مورت" كما يحلو لأصدقائه وأفراد أسرته أن ينادوه -كان هو أكثر شخصية من بين الشخصيات التي التقيت معها تتحدث عن الجوانب الروحية في علاقات العمل، وقد حثني كثيراً دون كلل أو ملل على استخدام تعبير "استثمار" حين الحديث عن العلاقات الإنسانية.

قال لي مورت ميرسون: "أعلم تماماً أن النجاح يأتي لمن لديه القدرة على العطاء الإيجابي، ففي حالة العطاء الإيجابي سيجد الإنسان نفسه وقد بدأ في الأخذ، لأن الأخذ في هذه الحالة سيكون مكافأة له على سعة صدره واتساع أفقه، وليس مكافأة على أنانيته في التفكير أو لتصميمه على الحصول على ما يستحق. وأنا أظن أن غالبية من يعملون لا يدركون هذه الحقيقة، وكل ما

يفكرون فيه أن الأمر مجرد سباق يأكل فيه الكلاب بعضهم البعض، وهذا حقيقي في بعض الشركات، أي أن الأمر ليس توهماً.

"الحرص على أن يكون لكل فرد صوته هو ما ظهر في الجزء الأخير من القرن الماضي. إذن فما فائدة الإنترنت إن لم يكن هو الوسيلة التي يستطيع كل فرد من خلالها أن يقول ما يريد قوله؟ عندما تبني مؤسسة أو شركة، فأنت تبني معها رأس المال الفكري، والجزء الأكبر المكون لهذا الفكر هو العنصر البشري. ربما كانت هذه طريقة مجازية للتعبير عن هذا الواقع، لكنها تصفه بالفعل عندما لا يكون جوهر شركتك هو إنتاج السلع، أو العقارات أو المعدات، إنما الإمكانات الكامنة، إذن فروح عمل الفريق ستكون هي أهم شيء بالنسبة لك، أليس كذلك؟"
- نور موللر

ويواصل مورت قوله: "لكنك تستطيع أن تحصل على كل شيء. يمكنك أن تكوّن علاقات جيدة، وكذلك علاقات يكون النجاح فيها مضموناً لكلا طرفيها، وبوسعك أن تشارك الآخرين في ثرائهم الإنساني، وأن تكون معطاءً إلى أقصى حد ممكن، وسوف تجد أنك في حال أفضل عندما تفعل ذلك، وسوف تكسب كثيراً عندما يرتد إليك هذا العطاء".

"غير أن هناك شيئاً واحداً يسبب لي القلق فيما ذكرته آنفاً، وهو ما يمكن تفسيره بأحد أقوال عيسى عليه السلام: "اكسر الخبز في الماء وسوف يعود إليك ضعف حجمه". فأنا لست أؤمن بضرورة أن أعطي مكافأة في البداية كي أحصل على مقابل لها فيما بعد".

"إن الأخذ والعطاء في هذه الحالة أمر نفسي، ولكي تعد نفسك للأخذ، فلابد أن تكون مستعداً للعطاء، وأن تفعل ذلك من خلال علاقاتك بالآخرين".

لقد فكرت ملياً فيما قاله مورت. هل أثرت عليّ حادثة وول ستريت لدرجة أنني كنت أحسب كل شيء في الوجود بمنطق النقود؟ لا أظن ذلك. أجل هناك بعض الجوانب التي يمكن تقسيمها حسابياً، جوانب يتعين أن تحقق لنا نتائج ملموسة، وأن ترفعنا إلى قمة النجاح، وأن نكسر بها منافسينا، وهي جوانب لا يتم الإعداد لها سوى بالتخطيط الصحيح. وحسن التوقع. لكن هناك جوانب

أخرى في العمل تكمن قيمتها في أنها تحقق لنا السعادة والبهجة، وأن تجعلنا نشعر بأننا أنجزنا شيئاً حسناً في دنيانا، وأن لنا تأثيراً على الآخرين ذا مغزى حقيقي. هذا هو البعد الروحاني للعمل، الجانب اللين الرقيق الذي يقارب بين الأشخاص والعلاقات والقلوب.

> "كانت هناك هاتان الشركتان: كلتاهما يشترك في نفس الأهداف، والتقنيات، والمهام، وكل ما دون ذلك. الفرق الوحيد هو أن واحدة من هاتين الشركتين تمكنت من مضاعفة دخلها ثلاث مرات أكثر من الشركة الأخرى، فقط لأن لديها موظفاً استطاع أن يصنع عملاءها الذين وضعوا ثقتهم فيه بأن يدفعوا بسخاء للشركة التي وضعوا ثقتهم فيها. هذا هو التفسير الوحيد".
>
> - ديفيد كايسير

بإدراكنا لحقيقة أن هذه الجوانب لا تنفصل عن بعضها البعض تماماً، كما أن القلب لا ينفصل عن الجسد، فإننا بذلك نكون قد استخدمنا أكثر وسائل النجاح مصداقية وبياناً مع مرور الوقت.

إذا حاولت أن تقول لنفسك: "سوف أعمل من منطلق ما أشعر به في قلبي، وسوف أعمل مع الأشخاص الذين أكن لهم مشاعر دافئة وجميلة" فسوف تبدأ أولى خطواتك نحو الهاوية، وإذا قررت محاربة الجميع والاستغناء عنهم، وترك قلبك في المنزل، فسوف تفشل أيضاً.

الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات ورصدتها لك في هذا الكتاب يدمجون بين قلوبهم وعقولهم في حياتهم العملية، وهم لا يفعلون ذلك بشيء من التهكم أو الخبث أو حتى التردد. بل إن كثيرين منهم يفعلون ذلك لاإرادياً، وبصورة طبيعية تماماً كما يتقن الرياضي لعب الكرة.

الاستثمار لا يعني تشبيك العلاقات باستخدام اسم آخر

حينما شرعت في تأليف هذا الكتاب، لم تكن المبادئ واضحة الملامح في ذهني بعد، وكان وصفي لهذه المبادئ غير متجانس على أسوأ تقدير، وأولئك الذين حاولوا مساعدتي في فهم كنه هذه المبادئ كانوا يقولون لي إن الكتاب ببساطة عن كيفية تشبيك العلاقات، لكنني حاولت أن أشرح كيف أن استخدام كلمة تشبيك أو شبكة علاقات لا يتم هنا في هذا الكتاب بمعناه المعروف، فقد تكون

التصرفات متشابهة، غير أن الدوافع والنتائج مختلفة. كل ما أهدف إليه هو خلق شبكة، وليس تشبيك العلاقات وهناك فرق كبير بين الاثنين.

> "الهدف هو أن تحيط نفسك بأشخاص يعتمد عليهم، فهذا هو المفتاح: إنه حقاً كذلك؛ لأنك إذا اعتقدت أنك قادر على أن تفعل كل شيء بنفسك، إذن فهذا أول الطريق نحو الفشل".
>
> - كريستينا جولد

إذا كانت قد سنحت لك الفرصة بالاندماج في وسط الأعمال والتجارة في فترة الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، فلربما تكون قد تعرضت -بل واعتقدت- في قوة تشبيك العلاقات، ولعلك مضيت شهوراً من حياتك في ارتياد حفلات الكوكتيل وتجمعات المشتغلين في مجالك وموائد الغداء وغيرها من المناسبات، أو كنت طرفاً في واحدة أو أكثر من شبكات العلاقات، أو ما زلت حتى الآن غارقاً في آلاف بطاقات العمل.

وتمثلت المشكلة حقيقة في أننا لم نكن نعرف ماذا نفعل بالأشخاص الذين تعرفنا عليهم. يمكن أن يأخذنا الحوار إلى الحديث عن العمل لبضع دقائق، أو نتبادل البطاقات، أو نجري اتصالاً هاتفياً للمتابعة، أو حتى يمكننا الخروج معاً لتناول مشروب، رغم أن كل واحد منا لديه علبة كبيرة الحجم تنفجر بما في داخلها من عدد هائل من بطاقات عمل أفراد آخرين.

ثم بعد ستة أشهر، وبينما نحن غارقون في حضور المناسبات المختلفة، وموائد الغداء وإتخام علب بطاقاتنا بالمزيد والمزيد من البطاقات، ستبدو لنا هذه البطاقات كما لو كانت نقشاً من النقوش التي حفرها الإغريقيون القدماء، فهي كثيرة إلى درجة أنها فقدت أهميتها.

عندما تعمل مع الآخرين وتستثمر علاقاتك معهم، فإن القيمة التي تعود عليك لن تأتي كماً ولكن تأتي كيفاً. لا يهم عدد الذين التقيت بهم، أو عدد علب البطاقات التي تراكمت لديك، أو عدد الذين يستطيعون مناداتك باسمك

في مركز للمؤتمرات، المهم هو من سيكون موجوداً إلى جوارك وقت أن تحتاج إليه، وكذلك الفائدة الحقيقة التي ستعود عليك من وراء معرفتك بالآخرين.

"هناك صلة بين العلاقات وبين الهدف المشترك، أو حتى العاطفة المشتركة، وليس ثمة صلة بين العلاقات وبين التشبيك الذي أمقته ولن أقدم على فعله أبداً. عندما تكون لديك علاقة قوية ستشعر بأنك استطعت أن تعثر على شبيهك في الحياة".

نانسي إيفانز

يقول دون داكوورث، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لمؤسسة سي.دبليو.دي للاستثمارات والاستشارات الإدارية: "لقد أصبح مفهوم التشبيك في يومنا الحاضر كلمة تدعو إلى الضحك، ولا أستطيع أن أحصي لك عدد الذين يدقون باب مكتبي ليقولوا: "نريد أن نقيم شبكة علاقات معك". والمسألة واضحة: لقد قيل لهؤلاء "عليكم أن تصنعوا شبكة علاقات" وأخبروا بأن هذا ما يتعين عليهم فعله؛ كي يحصلوا على وظيفة أفضل أو ترقية، إذن يتحتم عليهم أن يرددوا هذا الكلام. لقد أصبح الاهتمام منصباً على العملية نفسها وليس على عواقبها".

"لابد أن يفهم الناس أن تبادل البطاقات لن يؤدي إلى ترسيخ علاقة قوية مع الآخرين، علاقة تمكنهم من مساعدتك وقت الحاجة إليهم. إن مفهوم "التشبيك" مفهوم سطحي، أما مفهوم العلاقة فهو أعمق بكثير".

سأعطيك محامين للدفاع عن سي.إف.أوه

عندما أفكر في مسألة البطاقات هذه والفخ الذي يمكن أن يقع فيه من يفكر بهذه الطريقة، أعود بذاكرتي وقت أن كنت طفلة صغيرة تراقب الصبية الصغار وهم يتهافتون على تجميع بطاقات لعبة البيسبول، وترتيبها، ثم يقضون شهوراً طويلة في اللعب بها؛ إذ إنها متعتهم الوحيدة.

إن معظم الأشخاص الذين تعاملوا بمنطق التشبيك في فترة الثمانينيات، يتعاملون مع علب بطاقاتهم بنفس الطريقة، فهم يعتقدون أن هذه الاتصالات أو العلاقات بمثابة عملة يمكن المقايضة بها، أو التفاوض عليها أو اللعب بها يميناً

ويساراً، وبالطبع فإنهم يشعرون بأن هذه العلاقات شخصية وخاصة بهم؛ لأنها تنطوي على أشخاص وليس على دوائر من العلاقات، لكن تأثير هذا الأسلوب على العلاقات تأثير مخيف.

هؤلاء الذين يمارسون هذه اللعبة لا يجدون غضاضة في قطع العلاقات، لأنهم يستخدمون علاقاتهم مع الآخرين كنقود يقايضون بها للحصول على خدمات أخرى، وهؤلاء يرحبون بتوزيع أرقام تليفونات الآخرين وسيرهم الذاتية من باب توسيع دائرة معارفهم ونفوذهم، وكلما وزعوا أكثر، زادت سعادتهم وبهجتهم.

لكن هذا لا يجدي.

لأنه لا يمكن المقايضة بالأشخاص والعلاقات مثل المقايضة على العقارات في لعبة يا نصيب، فلكل اتصال مع طرف أو شخص ما مذاقه وخاصيته المميزة، ولكل اتصال فائدة في المقاربة بينك وبين كائن حي آخر كانت له مبررات قوية في إعطائك بطاقة من بطاقاته: لأنه مثلاً اعتقد أنه قد يرغب في أن يسمع صوتك لاحقاً، صوتك أنت، لا صوت مديرك أو زميلك أو حتى من قابلته للتو في طابور لشراء القهوة في محل ستاربكس.

ولكي تكون للعلاقات قيمتها، فلابد أن تحظى بالاحترام والتوقير والأهمية التي تستحقها بالفعل، ولابد أن تتعامل معها كما لو كانت كنزاً ثميناً بحوزتك، أما قوانين التشبيك القديمة، فلم تحفظ هذه القيمة، بل إن ما حدث هو العكس تماماً، فالنغمة التي سادت مع الكلمة –بل إن الكلمة في حد ذاتها– كانت تشير إلى أن علاقات الفرد ما هي إلا جزء صغير من "كل" كبير متزايد في الحجم لا تمثل الأجزاء الصغيرة التي بداخله أي معنى يُذكر.

إذا شعر أحد الأشخاص بأنك أعطيت اسمه لكل من قابلته في أحد مطارات الدرجة الأولى مثلاً، فسوف يشعر نفس الشخص بأنك تستغله وبأنك لا تقدر علاقته بك حق قدرها، أما إذا شعر أحد الأشخاص بأنك تحاول حماية علاقته بك ولا تسعى للمقايضة عليها، أو أنك أعطيت اسمه لشخص كان يحاول

وبصعوبة شديدة أن يصل إليه؛ لأنه أسدى له صنيعاً في يوم من الأيام، إذن سيرى هذا الشخص كيف أنك تقدر علاقتك به قدرها الملائم.

كيف تعرف أن الفرصة لإقامة علاقة عمل قد دقت على بابك؟

كان أحد هؤلاء الذين التقيت بهم وولدوا بالفطرة عباقرة في فن العلاقات شخص يدعى "داني مايير"، صاحب أربعة من أنجح المطاعم في مدينة نيويورك (بما في ذلك مقهى سكوير كافيه، الذي حصل على أعلى أصوات في استفتاء أفضل مطعم في المدينة أجرته مؤسسة زاجات طوال السنوات الأربع الماضية) كنت أنا وداني نجلس في الطابق العلوي من مقهى سكوير كافيه ساعات قبل أن يدلف أول زبون من الباب الأمامي للمقهى لتناول الغداء، وكان طاقم الخدمة في المطعم قد بدءوا في إعداد المناضد وتلميع الأواني الفضية، وتهيئة المطعم للوجبة التالية، وسمعنا أصوات الموظفين العاملين في المطبخ، وأصوات التقطيع والفرم وغيرها من الأصوات التي تشير إلى الاستعداد لتحضير الوجبات للزبائن الذين أوشكوا على الحضور.

وبينما كنا نتجاذب أطراف الحديث سمعنا صوت نقرآتٍ من خارج الغرفة، وبالتحديد من أمام المطعم، ولم أتمكن من تحديد مصدر الصوت، واستمر الحديث بيننا رغم استمرار الصوت، لكن الصوت كان واضحاً لدرجة أن داني بدأ ينشغل به عن الحديث.

طرحت سؤالاً واحداً على داني، ثم سمعنا صوت النقر مرة أخرى، فاعتذر وغادر المائدة.

ثم عاد بعد دقيقة واحدة معتذراً عن اضطراره مغادرة المائدة، وأخبرني أنه أدرك أن الصوت لشخص ما يطرق النافذة الأمامية للمطعم؛ كي يدخله، وقال: "إنه عامل الإصلاح، لقد جاء لإصلاح شيء ما في المطبخ".

من الواضح أن هناك كثيرين قد رأوا عامل الإصلاح وهو ينقر على الباب، وكان من الأجدر أن يفتحوا له الباب ليدخل؛ لكن ذلك لم يكن ليروق داني.

إذ يقول: "إن لم يشعر عامل الإصلاح هذا بنفس القدر من الترحيب الذي نستقبل به عملاءنا في المطعم، فلسوف يؤثر ذلك سلباً على نوعية الضيافة التي نقدمها لهم".

"لا يهم أنه جاء هنا لإصلاح عطب ما، فأنا أريده أن يدرك أن مطعمي يرغب في خدماته مثل جميع المطاعم الموجودة في المدينة، ومن ثم يرغب في المجيء هنا أولاً، لأنه يشعر بأننا نسانده".

"إنها أمور تبدو أساسية لكنها مهمة جداً بالنسبة للعمل، فنحن نحرص على أن نهتم حتى بأتفه وأصغر مكونات النجاح، كما نحرص على أن نكون زبائن مثاليين لدى بائع التونة؛ لأننا نريد أفضل نوع منها، وهذا لن يحدث إلا إذا شعر بائع التونة في آخر مرة جاء فيها إلى مطعمنا بأننا نهتم به تماماً كما نهتم بالعميل الذي يطلب على عشائه أفخر أنواع السلمون المدخن وأفخر أنواع المشروبات".

> "إذا كنت المدير التنفيذي، أو رئيس قسم الموارد البشرية، وتجيد ما تفعله إجادة تامة، لكنك لا تتحدث مع آخرين، وهم بالتالي لا يثقون بك، ولا يتوجهون إليك عندما تكون هناك حاجة ماسة؛ لأن يأتوا إليك بموضوعات مهمة، إذن ما وجه المهارة لديك؟ لابد أن تعتمد على الآخرين لنجاح شركتك، وأن تعرف كيف تعمل معهم وليس من الضروري أن تحبهم، لكن اعمل معهم".
>
> جولي دوم

لقد أجاب "داني" على أحد أهم الأسئلة التي يتم طرحها فيما يتصل بفن العلاقات الإنسانية: من الأهم؟ هناك من يملكون الإجابة عن هذا السؤال؛ سوف تسمع من البعض أن العميل هو الأهم، ومن البعض الآخر أن البائع هو الأهم، ومن البعض أن الرئيس في العمل هو الأهم.

أما الحقيقة فهي أن بائع التونا هو الأهم، إذ إنه الشخص الذي يمكنك الاعتماد عليه في تحقيق النجاح. وبائع التونا ليس ضرورياً أن يكون أهم عملائك، أو رئيسك في العمل. كلما تقدم بنا الوقت ستتعلم كيف يمكنك أن تعرف "بائعي التونة" الذين تقابلهم وماذا يمكنك أن تفعل حين ملاقاتهم.

بائعو التونة الحقيقيون

تعتمد العلاقات الإنسانية على المشاعر والعواطف الحقيقية، وليس على التكتيكات المصطنعة التي تستهدف بها توسيع دائرة تعارفك، وتوسيع الدائرة ليس بالشيء المرفوض، لكن حجم هذه الدائرة لا يهم دائماً. ما الذي تفضل الحصول عليه: ألف مستثمر غير معلومي الهوية يشتركون في إدارة شركتك، أم ١٢ موظفاً تختارهم بنفسك ويتمتعون بالذكاء الكافي الذي يمكنك من الوثوق فيهم وضمهم إلى مجلس إدارة الشركة؛ لأنهم يهتمون بالشركة وبنجاحها؟

والشيء ذاته ينطبق على مستقبلك الوظيفي، فأنت لست بحاجة لمئات الأشخاص غير معلومي الهوية لكي يقرروا لك مستقبلك، ولكنك بحاجة لأن تتعرف على بعض الأشخاص الذين تستطيع احترامهم، ويعرفونك حق المعرفة، ويدركون نقاط قوتك ونقاط ضعفك، وقدراتك الكامنة لكي يوجهوك وقت أن تحتاج للعون، كما تحتاج لأن يكون لديك مجلس إدارة خاص بك مكون من أفراد -مثلما وصفهم بات زينير رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة لاروش هوفمان- بأنهم يمكنهم توجيهك ونصحك وتدعيمك ومساندتك، وتلك أقرب علاقات عمل يمكن أن تكونها مع أحد هؤلاء الذين يمكنهم أن يساعدوك في توسيع نطاق نجاحك الوظيفي بمهارة واقتدار، والذين سيحفظون مصالحك في قلوبهم، وتلك النصيحة يتأتى لأي شخص في أي شركة العمل بها.

والعلاقات التي تستطيع إقامتها لم تعد تكفي في يومنا هذا، حيث يتصل ملايين الأشخاص ببعضهم البعض عن بعد، وحيث يمتلك ملايين من هؤلاء الملايين مشروعات صغيرة يعمل بها ملايين لدى مؤسسات كبيرة في أماكن بعيدة للغاية يتحدد فيها مستقبلهم الوظيفي على مدى فترات قصيرة من الزمن، والعلاقات التي تكونها خارج الشركة التي تعمل بها يمكن أن تكون أهم شيء بالنسبة لنجاحك في نهاية المطاف.

كرر ورائي هذه العبارة: ***العلاقات التي تكونها خارج الشركة التي تعمل بها يمكن أن تكون أهم شيء بالنسبة لنجاحك في نهاية المطاف.***

حتى وإن كنت تعمل لدى شركة فورتشن ١٠٠، فأنت تعلم في قرارة نفسك أنك موظف حر، فكل واحد منا -حتى وإن كان يعمل لدى شركة- يعلم تماماً أنه المسئول عن نجاحه وعن مستقبله، وأنه الوحيد الذي سيعبر الطريق بمفرده في عالم الأعمال، وأنت في هذه الحالة سوف تقتبس لنفسك ما وصفه جون كاتزينباخ عندما قال: "أنا أعمل لدى مؤسسة أنا"، ولكن هذا لا يعني أنك تستطيع أن تفعل ذلك بمفردك.

إذن ماذا تحتاج؟ أكثر الأشخاص نجاحاً ونفوذاً وتجدداً وحيوية في عالم الأعمال لديهم المصدر الحقيقي للنجاح: لديهم اختيار موفق للأشخاص الذين يعملون معهم، وبالنسبة للبعض، فإن القدرة على إجراء مثل هذا الاتصال الشخصي قد لا تحتاج أكثر من دائرة صغيرة من المعارف، وبالنسبة لآخرين، فإن الأمر يتطلب مجتمعاً واسعاً من أصحاب الأماني الطيبة، وكغيرهم فإنه يتطلب مجموعة من المعلمين والمرشدين، فقد تتغير الأشكال وفقاً للشخص ذاته، أو لمسار الوظيفة، أو للتوقيت، ولكن المعنى واحد لدى الجميع، فهو عبارة عن تجميع أشخاص أصحاب نفوذ وذكاء يكفيان لصنع شبكة مقاومة للفشل، ونقطة انطلاق نحو النجاح، ومركز لتخطيط استراتيجيات العمل.

يستطيع الأفراد الناجحون -أحياناً عن وعي، وأحياناً أخرى دون وعي- تكوين مجلس إدارة خاص بهم، أو تجمعات عن أفراد آخرين، ربما من خلفيات مختلفة تشكل عمق واتساع التجارب والمعارف والاتصالات، وبوسع هذا المجلس أن يحقق لأي شخص ناجح مجتمع دعم قوي يمكنه الاستفادة على نحو أكبر من أي شركة أو شخص آخر.

هذا المجلس الشخصي هو أفضل شيء يمكن لصاحب عمل أن يحصل عليه، وإذا عكفت على بناء علاقات عمل قوية ترتكن إلى الثقة باستخدام المبادئ التسعة التي أصفها في هذا الكتاب، فسوف تحصل على المرفة والصبر مما يمكنك من تكوين مجلس الإدارة الصغير الخاص بك، ولسوف تكون احتمالات نجاحك كبيرة للغاية، تماماً كهؤلاء الذين أصفهم في الكتاب.

العلاقات هي مستقبلك

تعلم "شيللي لازاروس" تماماً أن مفتاح النجاح في العلاقات هو التقارب، ولهذا السبب تقول إن استراتيجية نمو العمل في وكالة أوجيلفي ترتكز على عملاء الوكالة الحاليين، وكما تدرك أنها عندما توطد العلاقات مع عملاء الشركة، فسوف يقبلون على مزيد من النشاط مع أوجيلفي، وعندما ينتقل الموظفون التنفيذيون من شركات العملاء إلى مناصب جديدة مختلفة، وكان لديهم علاقات طيبة ورائعة مع أوجيلفي، فهناك احتمال كبير أن يعاودوا التعاون معها.

أما "داني مايير" فهو يعلم أنه ما لم يشعر كل شخص يتعامل معه بأنه ضيف مرغوب فيه، فقد يفقد مطعمه لمسته السحرية التي تفوق بها على باقي مطاعم مدينة نيويورك، وهو ما يخشاه.

ما يعلمه هؤلاء الناس، وما سوف تعلمه أنت أيضاً، أن الخدعة هي أن تجعل الموضوع موضوعاً شخصياً، وأن تتعامل معه بقلبك لكن مع الحفاظ على قواعد العمل، والهدف هنا ليس أن تصنع علاقات عمل مع أصدقائك، أو أن تخرجهم خارج نطاق علاقات عملك، رغم أن هذا يحدث في بعض الأحيان، فالمطلوب أن تكون هذه العلاقات القريبة موجودة وقوية وعنيفة، وأن تستثمر فيها كل مميزاتك الشخصية في التعامل مع دائرة علاقات العمل الخاصة بك، وقد تكتشف أن الأمر ليس سهلاً وأنه شاق ومضن، وقد تظهر من خلاله جميع الأسباب التي تدعوك للقلق والخوف، وقد تختبر قوتك وإيمانك. كي تتعرف على هذا الأمر بشيء من التفصيل اقرأ المبدأ الثاني.

المبدأ ٢

راعِ قواعد الدور

"أعتقد أن فهمك للدور المنوط بك شيء حسن، ولكن في نفس الوقت عليك أن تعرف من يحبك لشخصك أو من يفعل ذلك لما تمنحه إياه".

-إثر ديسون

قبل الدخول في بناء العلاقات، نحتاج إلى التوقف والتعرف على قواعد الدور.

لكل علاقة عمل دور ملحق بها، حتى لو لم يكن واضحاً، وهذا الدور له مجموعة من التوقعات عن كيفية تفاعله مع الآخرين، فإن كنت مديراً، فسيعنى الموظفون باحتياجاتك، أو كنت عميلاً، فستكثر من الطلبات غير المعتادة، أو كنت سكرتيراً تنفيذياً، فستعنى باحتياجات مديرك ومن يهتم به.

أما في التجارة، فإنك تتجاسر ما يمليه دورك عليك، في حين يعرف الناجحون أن ثمة طرقاً لكي يكونوا أكثر مرونة، ولديهم أيضاً وعي غريزي بأن قوة العلاقة يمكن أن تتخطى قوة الدور.

قاعدة الدور رقم #١: أحياناً عليك القيادة حيث تستطيع التوقف

من المتعارف عليه في العمل أن الشخص ذا المنزلة الرفيعة هو المسئول عن تحديد أسلوب بناء العلاقات، ومن ثم يملك كل أسباب القوة، ويجعل من هم أدنى منه يعرفون كيف يمنحونه الاهتمام والألفة التي يطلبها، ويرتاح إليها، ويتضح جلياً لكل شخص ما إذا كان بوسعه أن يدعو مديره لاحتساء القهوة خارج العمل أم لا، بالطبع الإجابة هي "لا".

أما الآن، فما كان يعد نظاماً جيداً ومحكماً أصبح غير ذلك؛ حيث اعتاد كل شخص أن يسيء الفهم ويتصور أن أفضل طريقة لاحترام الدور هو أن يُخضع المرءوسين أنفسهم لتطلبات علاقات رؤسائهم، وبما أن النظام الهرمي الوظيفي أصبح مبهماً، فإن القوة الحقيقية هي قدرة الشخص على منح أي شخص آخر، وفي كل الاتجاهات، ما يحتاجه، وهو ما يعيه الناجحون جيداً.

وإليك هذا المثال الرائع: لدى الخطوط الجنوبية الغربية، وهي إحدى شركات الطيران الأفضل مسيرة في أمريكا، مديرة تنفيذية تدعى كولين بارت، والتي تحدثت معها باستفاضة، ولكولين لقب النائب التنفيذي للرئيس الخاص بخدمة العملاء، وهنا أصل إلى الجزء الذي أحبه، وأريد أن أتحدث عنه وهو: في هذه الشركة، يتضمن مصطلح العملاء "العاملين" بها، ومن ثم أصبحت معاملتهم كعملاء -يستحقون نفس القدر من الاهتمام والاحترام- جزءاً لا يتجزأ من نظام المؤسسة.

فقد قلب النظام في الشركة رأساً على عقب، وأصبحت كولين تعامل موظفيها بفعالية كما لو كانوا رؤساءها أو عملاء مهمين لشركتها، والذين هم كذلك بالفعل، وهذا الشيء هو الذي رفع من شأن الشركة وجعلها ناجحة، ومكنها من قهر منافسيها على كافة المقاييس.

قالت لي: "إننا نهتم بأي حدث ذي شأن في حياة أحد موظفي الشركة، ولدينا علم مسبق عنه، ولقد قضيت نصف مدتي في الشركة محاولة أن أعرف

"لا تريد أن يكون لك دور، إذ ترغب في أن تكون جزءاً من العائلة، وتساعد أي شخص، ولكن ثمة أوقات يجب عليك أن تلعب دوراً وأن تصبح أكثر نظاماً ففي نهاية اليوم، وفي طريق عودتك إلى المنزل، قد تغضب من نفسك؛ لأنه كان عليك أن تجعل هذا الممثل يؤدي دوره بالطريقة التي حددتها أنت له، وهو نفس الشيء الذي يقوله المخرج، فمسرح الأحداث ليس جيداً، وعليك أن ترجع إلى أي سلطة مختصة".

—ريتشارد دونر

كل شيء عنهم، وأخبرت المشرفين في كل موقع بأنهم مسئولون عن إخباري هاتفياً بأي شيء يحدث في حياة أحد الموظفين، سيئاً كان أم حسناً. ولم يسبق أن بحت بهذا في أي مكان، وهو أن جوهر قيمتنا يرجع أساساً إلى أننا نتبع القاعدة الذهبية، وهي أنني أقول لهم: "عندما تتعاملون مع عملائنا في الخارج تكون لديكم قواعد وإجراءات يجب أن تتبع؛ أما حين تتعاملون مع موقف، فإن عليكم نسيان القواعد، والتصرف من منطلق الصواب، وبالطريقة التي ترغبونها، وأنا بدوري لا أتوقع أي خطأ منكم وهذه هي الطريقة التي نعمل بها، فهي ليست برنامجاً ولا مبادرة إنها ما نفعله كل يوم، ولدينا في الشركة ألقاب – ولا أرى أن ثمة شركة كبرى دون ألقاب– ولكننا لا نعتقد فيها، ولا المنزلة، أو الإدارة، ولكن ما نعتقد فيه يتمثل في النقيض وهو عدم الإدارة".

تنتهج الشركة على المستوى المؤسسي الطريقة التي يتبعها الناجحون كأفراد، فيوم بعد يوم تيقنت من أن الناجحين يعاملون مرءوسيهم كما لو كانوا رؤساءهم، ويولونهم اهتماماً أكثر مما يمليه دورهم عليهم، ويمنحونهم الدعم الوجداني والتغذية اللازمة، وكذلك العملاء وبطريقة تقيم العلاقة، وتغرس بداخلهم الولاء والمودة.

إنهم يعاملون موظفيهم بالطريقة التي اعتاد الموظفون انتهاجها مع مدرائهم، حيث يبتدرونهم بمد يد العون، والتحرك، ويمنحونهم قبل أن يأخذوا منهم، ويولونهم اهتمامهم، فهل هذا تملق؟ أحياناً، إن اعتبرت، مثلي تماماً، أن التملق هو الاهتمام باحتياجات الآخرين، فقد يأخذ منك هذا وقتاً، ويستنفد طاقة،

حتى ترى شعور الشخص الآخر وماهية احتياجاته العاطفية، ومن ثم تحاول التواصل معهم على مستوى شخصي.

لا يضع الناجحون الهرم الوظيفي نصب أعينهم في التعامل مع الآخرين، بل إنهم لا يعتقدون فيه بالمرة، ويرون أن عليهم توجيه اهتمامهم، حيث يحصلون على النتائج، فأحياناً يكون هناك أشخاص أقل منهم في الهرم الوظيفي، أو أعلى منهم، إلا أنهم يعرفون أن سلطان المنصب ليس من متطلبات العمل.

ولا يتوقع أحد أن ينزعج دافيد روكفيلر، وهو من أغنى الرجال في العالم، من الاستثمار في علاقات مع أشخاص أقل منه (ولنكن صرحاء مع أنفسنا، أننا كلنا كذلك) ولكنه على العكس سيتحمس لذلك، ويقوم به لأنه على يقين من أن العلاقات هي التي منحته تلك القدرات الإضافية التي جعلته مختلفاً (وستعرف المزيد عن هذا الموضوع في المبدأ السابع).

ويقول بيرني ماركوس، مدير إحدى الشركات التي تعمل في المتعلقات المنزلية: "هل تعرف، عندما تكون مديراً تنفيذياً لشركة كبرى، وتسير في غرفة ما، فسيشعر كل من فيها بالرهبة منك، ومن السلطة التي تحوزها، والدور الذي تضطلع به. هب أنك واحد من هؤلاء الناس، فلسوف تحدثك نفسك بأشياء كثيرة، فأنت تملك صفة سامية لسببين، (١) لا يستطيع أحد أن يقاطعك. (٢) لا يمكن لأحد أن يختلف معك لما يشعرون به من خوف من السلطة التي تمارسها عليهم. ولذا يحنون رءوسهم لشعورهم بأن هذا هو ما تريده منهم، ولكن ما أنت في حاجة إليه هو أن يتحدث إليك من يعمل معك بحرية كما لو كان يتكلم إلى شريكه لا إلى رئيسه، ولقد حاولت أن

> "أرى أن الحكم الكمي له مكانته؛ لأنه بوسعك استخدامه في القياس، بيد أنها مكانة ضئيلة؛ لأن المشكلة أنه عند قياس الأشياء، فبوسعك تصنيفها، وحين تصنفها يمكنك فهمها، ولكن نجاح العلاقات لا يعني القياس والتصنيف تحديداً لأنه لا يمكنك ذلك، ولا يحدث هذا في العلاقات مطلقاً."

أذهب إلى المتاجر والتحدث مع العاملين فيها، وأن أطرح بعض الأسئلة، وأنفتح عليهم، وأنصت لكل ما يقولون، وقد أخبرني شخص هذا الأسبوع أن ثمة شيئاً غبياً بشكل يثير الدهشة كنا نفعله في هذه المتاجر، وعليه غيرنا سياستنا تجاه هذا الشيء إلى الصواب".

أما غير الناجحين، وعلى العكس تماماً، ينزعون إلى مفهوم ضيق الأفق عن الدور، ولا يرون العالم من حولهم إلا من خلال العلاقات المباشرة، ويصبون اهتمامهم على من يجب عليهم أن يكونوا لطفاء معه، فعليهم أن يكونوا لطفاء مع العميل الكبير لا مع سكرتيرته، وأن يفعلوا المثل مع مديرهم لا مع المحامي الذي يعمل من أجلهم.

ويرون أن الدور يسمح لهم بالاتصاف بالابتذالية، ويمنحهم هذا حرية تجاهل العلاقة مع أي شخص يسعى إلى تحقيقها لما لهم من دور رفيع، وعليه، فإنهم يصابون بالفشل حين ينتقلون إلى مكان عمل جديد.

قاعدة الدور رقم #٢: عندما تركن سيارتك، وفر مكاناً لغيرك

إذا كان الناجحون يفهمون تقييد دورهم، فإنهم أيضاً يعرفون أهمية احترام حدودهم.

تتفق الأدوار مع التوقعات، فعلى سبيل المثال، يتماشى دور معظم الموظفين في أي كيان مشترك مع التوقع الذي يوحي بأنهم سيعنون باحتياجات مديرهم، ويتبعون أوامره، وأما هؤلاء الذين يعملون في مجال المبيعات، فتتضمن توقعات دورهم على العمل الدءوب لاستمالة زبائنهم، والاهتمام باحتياجاتهم، والنظر أيضاً في شئونهم الاجتماعية، نحو دعوتهم على الغداء، أو إرسال الدعوات لقضاء الإجازات، أو لعب رياضة الجولف معهم، ويتضمن توقعات دور المدراء على حل المشاكل، وإعطاء التوجيهات، ولكن ليس ثمة ضرورة لأن يهتموا باحتياجاتهم الأساسية.

وبوسعك الخروج عن حدود دورك ولكن بحرص.

هلم بنا نتناول قصة بول مورجان، وهو وكيل عقارات ماهر، يعقد صفقات بيع أو تأجير أراض أو عقارات كبيرة بين العملاء، ويحصل بدوره على عمولات تصل إلى مئات الآلاف من الدولارات.

ومن عملائه شركة تأمين قومية كبيرة، وحيث إنها شركة متنامية، فهي في حاجة مستمرة لمزيد من الأراضي، وكانت من تقوم بالتعامل معه من الشركة هي جراس، ووظيفتها إدارة قطاع الخدمات وجميع العمليات التي تجريها الشركة، ومن سماتها الشخصية الانشغال الدائم، والميل إلى المفاجأة، وهي تعرف ما تريد، وحين ترغب في شيء ما، لا تدخر جهداً أو تضيع وقتاً في سبيل حصولها عليه.

وفي بداية علاقتهما، كان بول يرد على مكالمات جراس بعد دقائق بسيطة حين تطلب منه أي شيء، وغالباً ما يصطحبها في إجازات نهاية الأسبوع للقيام بجولات ليريها الأراضي الجديدة التي قد تناسب شركتها، وما إن أصبحت تثق به، وتمنحه المزيد من استثماراتها؛ كان يدعوها بعد المشاهدة إلى الغداء لكي يتباحثا شئون أعمالهما. وبمرور الوقت، كان يعرف احتياجاتها، ووثقت به أكثر، ونمت علاقتهما.

وبعد سنوات عدة (والكثير من الملايين الناتجة عن الصفقات التجارية) وما إن نمت تجارته، وأصبح أنجح، قلّ اهتمامه بها، وكان يرد على مكالماتها بعد يوم أو يومين من اتصالها، وكان يرسل أحد شركائه ليريها الأماكن الجديدة، وحتى حين يذهبان لتناول الغداء، يحول مجرى الحديث عن أعماله الخاصة، وكيف أنه يفكر الآن في بناء جراجات ولذا كان عليها أن تقاطعه حتى تأخذ فرصة لكي تتحدث عن شئونها الخاصة.

ويرى بول أن علاقته مع جراس قوية لدرجة تتضاءل معها متطلبات دوره؛ إلا أنه خاطئ، فقد غيرت جراس تجاراتها إلى منافس له، ومن ثم فقد بول ٢٥٪ من العمولات التي يحصل عليها.

يا له من موقف دقيق! فعندما تتعامل مع علاقات العمل، كن يقظاً في تقييمك لمتطلبات الدور، وتخيل أن هذه المتطلبات تسبق العلاقة، وقد تسمح لك قوة العلاقة بتجاهل متطلبات دورك، ولكن ليس غالباً، ولا على الدوام، وما إن فقد دوره، خسر عمولاته.

وتتفاخر فيليس جران، وهي رئيسة ومديرة تنفيذية لإحدى الشركات وأكثر السيدات قوة في تجارة الكتب، بأن لها علاقة قوية مع بيت المؤلفين. وقد قالت لي ذات مرة: "منذ سنوات مضت، حين طلب مني ليو واسرمان أن أعمل في شركته، وقال لي: إن فلسفتنا هي: "أنك لا شيء بدون الموهبة"، ولم أنس ذلك قط. فالمؤلفون هم أهم شيء في تجارتنا، فهم الذين يضعون أسماءهم على الكتب، وبدونهم لن تكون هناك شركة، وكان يقول أيضاً: "ولذا، عليك أن تعتني باحتياجاتهم، ونحن بذلك نتبع نفس الطريقة القديمة التي كانت تستخدم في تصوير الأفلام، فأي شيء يطلبونه، نعمل على توفيره". ولذا أصبح عليّ أن أتدخل في حياتهم، وهم كذلك، ولكنني كنت متيقنة دائماً أنه ليس عليهم عبء في ذلك، ودائماً ما كنت أدعهم يقللون من أعبائهم، فوظيفتي هي الاعتناء بهم".

فطريقة فيليس في الاقتراب واحترام الدور رائعة وصالحة لبناء العلاقات.

قاعدة الدور رقم #٣: اعرف ماذا تقود، إذا كنت تفعل ذلك

ثمة نزعة هذه الأيام بين أعداد معينة من الشركات للتخلص من الأدوار نهائياً، وهذه تجربة مثيرة.

ولكن دون أدوار واضحة، فسوف تظهر في الشركة ألقاب عديدة، غير أن بعض الشركات تلغي هذه الألقاب نهائياً.

وقد يتراءى خطأ أن مثل هذا النوع من البيئات مليء بالحيوية والنشاط، إذ إن الشركة تأخذ في النجاح، ويشعر العاملون بها أن بوسعهم التواصل، وإنجاز الأعمال، وأن يكونوا جزءاً من صنع القرار، وقد يبدو هذا النوع صالحاً

للمؤسسات الصغيرة، حيث يعرف كل شخص الآخر باسمه الأول، وكذلك مواطن قوته وضعفه، ولذا من المهم معرفة أهمية العلاقات في الكيانات التجارية الحديثة.

ولكن قد يؤدي هذا إلى الاختلال الوظيفي.

وغالباً ما يفضي إلى الفشل.

إذا ما كنت تفكر في العمل في مؤسسة لا توجد فيها أدوار محددة؛ عليك أن تتأكد من أن رغبتك الشخصية في تحديد الأدوار وهيكلة السلطة ستسمح لك بالاستمرار في هذه المؤسسة.

سل نفسك بعض الأسئلة الأساسية:

حين يطلب منك شخص ما أن تفعل أي شيء: هل تقوم به، أم هل تسأله عن السبب؟

عندما يطلب منك مديرك القيام بشيء، هل تنفذه على طريقته الخاصة؟ أم تعمل فيها خبرتك؟

هل تخرج عن القائمة؟

هل تريد أن تكون طيباً أم مشاكساً؟

هل جربت النظام الآلي، أم تريد أن تجعله تقليدياً؟

إن اضطررت للسؤال عن كيفية الاستفادة من هذا الاختبار، من فضلك لا تجرب العمل في بيئة غير مهيكلة.

عندما تنشأ أي شركة أو مشروع صغير؛ تبدأ قاعدة العملاء والموظفين بأصدقائهم، فبيئة العمل ذات نمط عاطفي وحر؛ حيث الاجتماعات بطريقة ارتجالية، ولا يوجد أي نظام وظيفي، ويعمل الموظفون إلى أوقات متأخرة، ثم بعد ذلك يخرجون معاً إلى تناول العشاء، وتؤخذ القرارات بالإجماع، أي أن ستة أشخاص يحتسون القهوة ثم يدرسون القرار ويبتون فيه.

ولكن مع نمو المؤسسة لا يصبح للعاطفة مكان فيها (كيف يمكنك التواصل مع ١٠٠ شخص؟) ومن ثم تتحول هذه المؤسسة من أولوية العلاقة إلى الأدوار، وما إن يتخذ نائب الرئيس (سواء أكان هناك ألقاب أم لا) قرارات في اجتماع رسمي، أو في مكتبه أو أي مكان آخر، ثم يرسلها بعد ذلك عن طريق البريد الإلكتروني لباقي الأعضاء الذين قد يشعرون بدورهم أن لديهم شيئاً يودون قوله، ولسوف يفضي هذا إلى الشعور بالرفض والغضب أو إلى المشاكل المعنوية، ويمكن تلافي كل هذا بمعرفة كل شخص للقبه ووظيفته ودوره منذ البداية.

فبدون تحديد الأدوار، قد يجبر الرفاق ممن يعملون معاً كفريق ولهم نفس المكانة على استخدام علاقاتهم في صنع القرارات، وهي عملية التملق، والتحمل، وعدم الميل إلى التحديد، وقد يؤدي هذا إلى العجز التام، وهو ما يستهلك الكثير من الناس.

قاعدة الدور رقم #٤: لست أنت الذي تقود

حكت لي رايلين ديكاتور الرئيس التنفيذي لمتحف دينفير للعلوم والطبيعة، عن مدير تنفيذي أقامت معه علاقة عمل، والذي تقاعد منذ عامين وقد أفادت أنه اتصل بها منذ عدة أشهر وترك لها رسالة غير محددة يقول فيها: إنه يريد محادثتها من أمر ما، وقد عاودت الاتصال به بعد مرور عشرين دقيقة.

وعندما قابلته قص عليها الأمر قائلاً: "إنك تأسرينني يا رايلين". فسألته، "لم؟ فكل ما فعلته هو معاودة الاتصال بك" فقال لها: "إنك لا تعلمين عدد من لا يحذون حذوك منذ أن تركت الوظيفة".

وقد هالها هذا الموضوع بسبب أهميته وتعلقه بالعمل.

"إذا تركت وظيفتي اليوم، فلن أحظى بعشر الاهتمام الذي أحظى به في دينيفر الآن، وإنني لعلى ثقة من أن أكثر العلاقات التي أنخرط فيها الآن تتعلق أساساً بالسلطة الوظيفية، وهذا لا يمنع من وجود القليل من علاقات العمل التي تستمر في الازدهار بعد انتهاء الدور".

"نجد أن كثيراً من الأشخاص في العقد الرابع من عمرهم لا يتوقف هاتفهم عن الرنين، ويزخر بريدهم الإلكتروني بالعديد من الرسائل وينتابني القلق لعدم إدراكهم أن السبب في كل هذا يرجع إلى سلطتهم الوظيفية، ولو أنهم تركوا وظيفتهم أو فقدوها، فلن يجدوا شيئاً من ذلك، إذ إنهم يعوزهم الجهد لتدعيم العلاقة بطريقة أخرى".

يعجز المال عن شراء الحب، ولكن ربما يشتري شيئاً تستحسه لفترة وجيزة كمنزلة رفيعة أو اهتمام أو ولاء وقتي. وعندما تكون في موضع القوة، فإن الآخرين يبدون لك الود، وهذا يمنحك شعوراً عظيماً مع أنهم في الحقيقة ينافقون؛ لأن الاسم والشركة والمال أشياء تأسر الناس، وبإمكانك أن تكون مهرجاً، مديراً تنفيذياً للشركة التي أعمل بها، وستحصل على مزيد من العلاقات الوقتية".

إن ذلك النوع من القوة يخدع كثيراً من الأشخاص، إذ يترسخ في اعتقادهم أنهم يتمتعون بعلاقات حقيقية، عندما يحظون بالمنصب.

ولقد سمعت قصة مشابهة من مدير تنفيذي متقاعد يشكو فيها من ذلك، فبعد أن ترك وظيفته لم يجد أحداً من زملائه أو رفقائه السابقين يعاودون الاتصال به، وعندما تحدثت إلى أحد موظفيه السابقين أخبرني: "لقد كان يعامل كل من حوله بفظاظة، وكنا جميعاً نعتبره شخصاً

كان أحد اهتماماتي بعد التقاعد منذ حوالي سنتين هو أنني كففت عن أداء دوري كمدير تنفيذي، وما فحوى علاقاتي؟ وإلى أي مدى تعتمد العلاقة على ما أنت عليه، أو السلطة التي تحوذها؟ فكونك مديراً تنفيذياً لإحدى الشركات، فإن بوسعك الحصول تلقائياً على السلطة والمكانة، ولا يمكنك التفاعل مع الآخرين، وتتساءل لو زال كل هذا فماذا يكون شعور هؤلاء الناس، وسيقولون لو حدث ذلك، وتوقفت عن إعطاء الأوامر وفقدت سلطتك، فلن تساوي شيئاً. والعجيب في هذا، أنني وجدت هذا الشيء لا وزن له عندي إطلاقاً، وقد استمرت العلاقات، وحين تقاعدت بدأت أقضي وقتاً أكثر في أعمال الخير الخاصة بالأطفال، وكنت قادراً على جلب عشرات الملايين من الدولارات عن طريق هذه العلاقات التي حققتها من عملي، أما الآن فقد أعطاني هؤلاء الأشخاص ظهورهم، وبعد أن كنت أجعلهم يكتسبون المال، أصبحت أسألهم إعطائي مالاً، ولكنهم لا يستجيبون الآن".

— مارك جولدستين

أحمق بائساً لكنه لم يدرك تلك الحقيقة".

لقد كانوا يظهرون الاحترام لشعورهم بأن ذلك لزام عليهم، لكن بعد أن ترك هذا الرجل منصبه تحرروا من هذا الإلزام وجاء تصرفهم على ذاك النحو.

إن العلاقات تساعدك على تخطي حدود الدور، ويدرك الناجحون ذلك، وختاماً، لا يزال الدور قاصراً، فالعلاقات الحقيقية هي ما تكون قابلة للتجديد، فلو كنت ترغب في نجاح دائم وجيد، فعليك إدراك وفهم كل من الدور والعلاقة، ولكن مع العلاقات الرئيسية، فيجب أن توليها اهتماماً أكثر مثلها مثل الدور، وقد يأتي اليوم علينا جميعاً الذي يشعر فيه الآخرون بأن من متطلبات وظيفتهم الرد على مكالماتنا، وهذا مرجعه إلى قوة العلاقة وازدهارها، ومن ثم تحدوهم الرغبة في الرد عليها.

قاعدة الدور رقم #٥: انتبه جيداً إلى علامات المرور فالتغير بسرعة أمر وارد

يفحص كل من مايكل وإيلين بروكس إشارات المرور باستمرار، وحيث إنهما يوردان أنظمة فيديو لقطاع كبير من الشركات، فإنهما يواجهان منافسة شرسة من بعض الشركات التي تريد أخذ جزء من تجارتهما، ويدركان أنه عندما تتعامل في تجارتك مع بعض المنافسين، فقد تنزع إلى العلاقة التي تشبه اللون الأحمر لإشارات المرور، والذي يتحول أحياناً إلى الأخضر.

ويوضح لنا مايكل بروكس طبيعة هذه العلاقة: "ثمة قاعدة غير مكتوبة، وهي أننا لا نسرق عميل أي منافس لنا، ونعرف أن هؤلاء المنافسين على دراية كاملة بما نحن عليه، والعكس صحيح أيضاً، ولسوف نتصارع معاً للفوز بالصفقات التي نتنافس عليها، فعلى سبيل المثال، نعرف أن شركة إن.بي.سي تبحث عن بائعين يوردون شاشات تليفزيونية للألعاب الأولمبية، ونحن على دراية بأننا إحدى شركات ثلاث صالحة للاضطلاع بهذه المهمة، ونعلم أن الشركتين الأخريين من منافسينا، وعليه سنبذل أقصى ما في وسعنا للفوز بها، ولكن أياً كان الفائز سواء نحن أو أحد منهم، فلن تتوقف الحياة، وسنعيشها.

ولكن تعود إيلين وتوضح لنا: "أياً كان هذا الفائز، فمن المحتمل أن يأتي إلينا للتزود منا، وذلك لأننا نملك المعدات التي يحتاجونها".

وإذا كان مايكل وإيلين بروكس يحترمان قواعد الدور الخاصة بالمنافسة فقد تمكنا من جعلها شخصية وبطريقة ودية، ومن خلال قصة الأولمبياد، رأينا كيف استطاعا تحويل علاقة المنافسة من اللون الأحمر إلى الأخضر بتكوين علاقات مع منافسيهم، فلسوف يكسبان المال سواء أكان من خلال عقد شركة إن.بي.سي أم لا، ويدركان أن بوسع أي شخص الحصول على العقد، لذا فإن اهتمامهما الأكبر يتركز في المحافظة على العلاقة الودية بينهما.

قاعدة الدور رقم #٦: هل تستخدم علاقتك لتنفيذ مهمة أم للترويج؟

ليست هذه القاعدة أمراً هيناً كما تبدو، فيوجد خط واضح بين الأصدقاء الحميمين وزملاء العمل، وخلال أحداث اليوم المتلاحقة قد ينتاب هذا الخط شيء من التشويش، فإذا تاهت معالمه، فذاك دليل على أنك وصديقك تتوقعان أموراً لا تفصحان عنها ولا يستطيع أي منكما الوفاء بها، مما يؤثر على الصداقة والعمل والود بينكما.

لم أرَ أمراً يخلف هذا القدر من الألم كالعلاقات الشخصية أو علاقات العمل التي تُمنى بالإخفاق ولم تكن واضحة المعالم منذ البداية، ولست وحدي في هذا، فالكثيرون يعرفون أن غالبية مشاكل العمل تنجم من عدم وضوح العلاقة منذ البداية.

كيف تفرق بين علاقات العمل وعلاقات الصداقة؟ إن الإجابة على هذا السؤال ليست سهلة؛ ولذا سأركز في هذا الفصل للإجابة عليه وإخبارك بكيفية التعامل مع أصدقائك حين يتحتم عليك العمل معهم.

إذا احتجت حقاً لاستكشاف طبيعة العلاقة في العمل بشأن اندراجها تحت بند العمل أو العلاقة الشخصية فتذكر القاعدة الأساسية: إذا ارتبطت بالمال فهي

علاقة عمل انتهت. فما أن يطل شبح النقود على الصداقة، فليست علاقة خالصة.

ترتبط النقود بالهيمنة، ولا يوجد فاصل بينهما، فجميعنا يريد المال ويحتاج إليه، وإذا كان لشخص تدخل في مقدار ما تحصل عليه من مال، فسيفرض هيمنته عليك.

وتجد نفسك تلهث خلف هذا الشخص، ولا تنطبق هذه القاعدة فقط على من يحدد مقدار المال الذي تحصل عليه، لكنها أوضح الأمثلة لتأثير سلطان المال على إقامة صداقة متوازنة، وتنطبق هذه القاعدة على كل من له تأثير على أدائك الوظيفي أو مقدار ما تتلقاه من مال، سواء أكان بالسلب أو الإيجاب.

فكل من تلك العلاقات هي علاقات عمل ولا تزعم أن أياً ممن يحتلون المناصب التالية يتعذر عليك تجنبه:

- صاحب العمل
- الموظف
- العميل
- زميل العمل
- المرشد
- المحامي
- المحاسب
- المستشار
- المستثمر

أعتقد أنك تفهم ما أرمي إليه.

والآن، لا تسئ فهمي، هل أقصد أنك لن تستطيع إقامة علاقة حميمة تزخر بالوئام مع أي شخص في العمل؟ بالطبع لا، أو هل أقصد أن علاقتك مع أي

"لا أريد أن أقضي عشية السبت مع العملاء، فليس بيننا علاقة شخصية. كما أنني متشككة في تكوين تلك العلاقة؛ لأن العملاء يفقدون جزءاً من موضوعيتهم، في حين أنني أجد -عندما تكون العلاقة خاصة بالعمل، وبها حميمية- أن العملاء لا يشعرون بالحرج في إخباري عقب انتهاء أحد الاجتماعات بـ "لم أرد قولها قبالة الجميع، حقاً لم أكن أريد ذلك. أبعدي هذا الأمر عني فلا أود مواجهته مرة أخرى".

- شيللي لازاريوس

شخص في العمل ينبغي أن تكون شاحبة، ويشوبها التشاؤم؟ لا. إن كل ما أقصده هو أن هناك أموراً ينبغي وضعها في الاعتبار عندما يكون العمل جزءاً من العلاقة، وتجاهلك لهذه الأمور يرميك إلى التهلكة.

ينبغي الاهتمام بعلاقات العمل وما تئول إليه بأسلوب يختلف عن علاقات الصداقة. ولقد أعطاني رئيسي السابق في العمل ويل سيمونز رئيس مؤسسة Prudential Securities والمدير التنفيذي لها أفضل إجابة عن تساؤلي بشأن كيفية تحديد الفرق بين الصداقة وعلاقات العمل والتي كانت واضحة لأقصى حد: "إن الأصدقاء لا يبالون بشأن ما تفعله".

وسأذكر لك لاحقاً قائمة مطولة من الأسئلة التي تساعدك على معرفة الفرق.

إن حقيقة طرحي للأسئلة التي تعينك على تعرف الفرق بين علاقات العمل والصداقة لا يعني تقليل أو تزييف تلك العلاقات، ففي الواقع تساعدك هذه الأسئلة على استيضاح أي من العلاقات التي ربما تؤثر على نجاحك، ومن ثم تعمل على إثرائها. وقبل الإسهاب في الحديث عن الأصدقاء، أود إلقاء الضوء على نوعين من علاقات العمل يتشابكان مع الصداقة.

١. إنهم ودودون، لكن ليسوا بأصدقاء.

تلك نوعية من الأشخاص الذين ترتاح للعمل معهم، وتجدهم طيبين ومهذبين وتستشعر الاستمتاع معهم، لكنك تعرف يقيناً أنهم ليسوا كذلك في العمل؛ لذا قد تحبهم وتكون ودوداً معهم،ولكن إعطاء هذه العلاقة أهمية لا تستحقها يسبب لك الضرر وقد يفضي بك إلى الخسارة على المدى البعيد.

يقول بل آلدينجر، رئيس شركة House hotel International والمدير التنفيذي لها: "ينبغي عليك أن تفرق بين الاحترام والود، فكون الشخص محبوباً لا يعني أنه يحظى بالاحترام، فقد تسمع بعض الأشخاص في العمل يقولون: "إن هذا شخص رائع، وأريد أن أظل معه دائماً". ولكن إذا سألت عن كفاءة من يمدحونه وهل يتبعونه في العمل، تجد أن ردهم قد اختلف. تبنى الثقة من خلال قدرة الشخص على تنفيذ ما يطلب منه، وتندرج حرورية الخلق والخصال الأخرى تحتها، أما الأداء فيأتي في المقدمة".

فكر في شخص تربطك به علاقة، واطرح على نفسك الأسئلة التالية: إذا أجبت على أي منها بنعم فهذا يعني أنها علاقة عمل:

هل يدفع لي؟

هل هناك أمل بأن يأتي يوم ويدفع لي؟

هل له تأثير على مقدار ما أحصل عليه من مال؟

هل له تأثير على من أعمل معهم؟

هل لاتصالاته أثر على نجاحي؟

هل أريد منه أي شيء؟

هل يستطيع فتح مجالات تخصصي؟

هل يستطيع أن يقدمني إلى عملاء مهمين؟

هل يستطيع الارتقاء بعملي؟ أو ترقيتي؟

هل يستطيع أن يحرر لي أي عمل؟

هل هناك أمل بأن يحرر لي شيكاً في أحد الأيام؟

إذا أجبت بـ "لا" على أي من الأسئلة السابقة فهذا أمر عظيم أي أن علاقتك لا تشوبها شائبة المنفعة وتضفي عليك السرور، أما الإجابة بـ "نعم" ولو على واحد فقط من هذه الأسئلة فيعني أنها علاقة عمل ومن ثم عليك اتباع القواعد المذكورة في هذا الكتاب.

٢. لا ترتاح إليهم، ولكنك تثق بهم.

أجد نفسي مضطرة إلى قول إن هذا النوع من العلاقات ليس سيئاً في أحيان كثيرة؛ لأنه علاقة غير معقدة، ويدرك المرء خلالها ما يتوقعه، وبإمكانه استئناف أعماله، فلا توجد أمور غير معروفة.

ولكن في كل مرة تنخرط فيها مع شخص من هذا النوع تجد أنك تعرف مسبقاً أن توجهاته تختلف عنك تماماً، في حين أنه لا يشعر بالراحة تجاهك. (انتهى) وتجده يتصرف وفق قيم ومعتقدات مختلفة، فمثلاً إذا ذهبت إلى إحدى الحفلات الخيرية، فلسوف تجدهم مسترخين في منازلهم يقرءون إحدى المجلات الترفيهية. وإذا ذهبت لمشاهدة فيلم "الحاسة والإحساس" Sense and Sensibility، وجدتهم يذهبون لمشاهدة فيلم "الدمر ٢" Terminator 2.

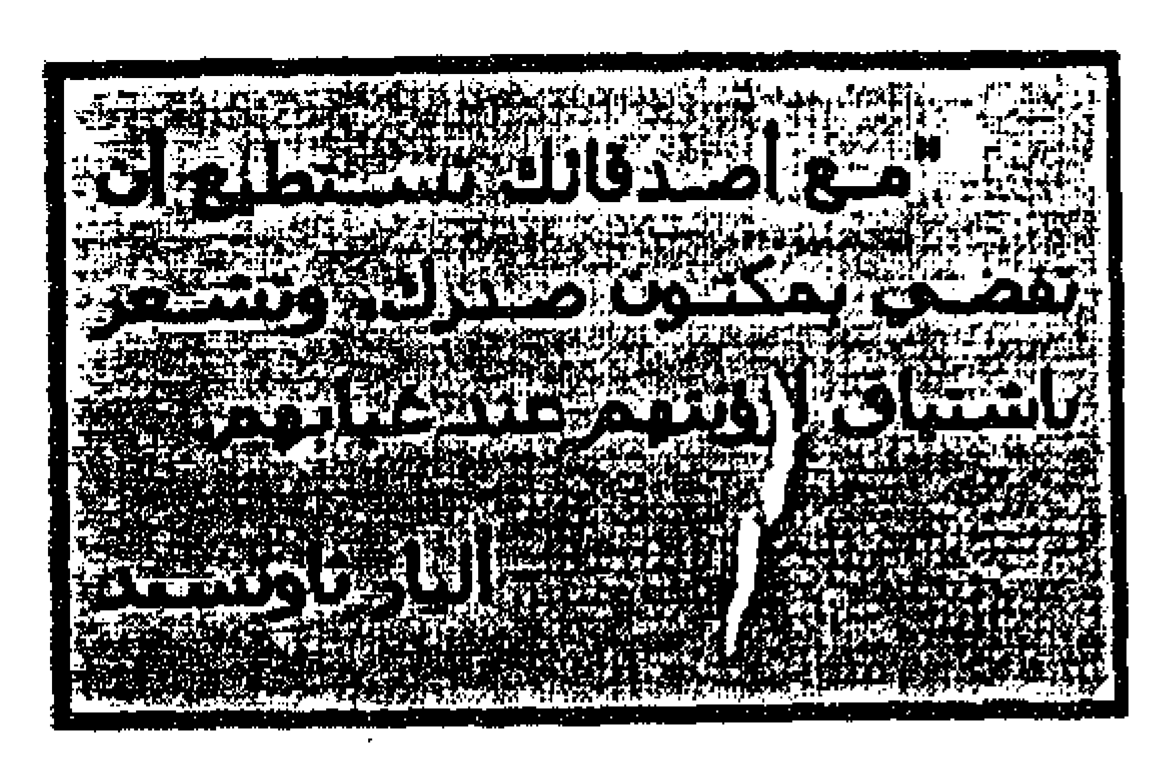
لا يوجد أمر مشترك بينكما.

فيما عدا ما يتعلق بأمر العمل، وذاك أمر جيد، لأنك تعرف ما تريده منهم وتثق بهم، ولن تحدث مفاجآت، فقراراتهم تتخذ وفق إطار محدد تدركه، حتى وإن لم تتفق معهم، فبينكما أساس مشترك في العمل، أو جدول أعمال المؤسسة، وعلى ذلك فإن بوسعكما الاتفاق.

قد تكون هذه علاقة عمل ناجحة لكنها ليست الأنجح.

الأصدقاء

إن الحديث عن العمل والأصدقاء يثير المشاكل لأنه موضوع حساس؛ فمنذ عام أو أكثر، سافرت إلى بوسطن لإلقاء محاضرة أمام حشد كبير من المحاسبين عن موضوع يتناول علاقات العمل والسياسات المكتبية، وفي العادة، تسير المحاضرة على ما يرام، وكنت أنصرف شاعرة بأني قد وصلت لأعماقهم، وأننا أمضينا وقتاً طيباً تعلموا خلاله بعض الأمور وكذلك أنا، وإنني لأستمتع باللقاء بهم.



لكن لم أشعر بالاستمتاع هذه المرة.

فما التقيت من قبل بمثل هذا العدد من الأشخاص الذين يكنون لي مشاعر الكراهية، إذ لم أجد مجرد ابتسامة أو ما ينم عن فهم لما أقوله؛ لذا أنهيت خطابي وغادرت المكان ذاهبة إلى الشركة التي أحضرتني إلى هنا وجزلت لي العطاء دون توانٍ ورددت إليهم نقودهم.

لقد حدث كل هذا بسبب استهلال كلمتي بعبارة كنت قد وضعتها في أحد كتبي السابقة: "إن أصدقاءك هم من تجدهم خارج العمل".

والآن، فإنني حقاً أقول: ربما قد بالغت في تلك العبارة، ولكن ينبغي على من يريد النجاح الحقيقي أن يتفهم ويعني جيداً ما أرمي إليه، فاحتياجات الصداقة ومتطلبات العمل لا يتوافقان بسهولة، ويتعين في ذلك النوع أن يتنازل أي طرف من جانبه قليلاً، وتجد أن أية محاولة من جانبك لجعلهم يعملون وفق منظومة متناغمة تتطلب منك قدراً فائقاً من التركيز والجهد والمرونة والقوة.

> "أتعرف ما الذي يمثله أصدقائي لي؟ إنني لا أتحدث معهم عن العمل، فلا أريد أن أكون مثل بتمسنار العقارات وأتحدث عن العمل طوال الوقت، بل أرغب في أن أكون تلك الفتاة من إيدجواتر التي تتغنى عن الزهور وتستمتع باللعب مع الأطفال.. إلخ. ينبغي أن يكون ثمة فاصل بين الصداقة والعمل، فالحديث المتواصل عن العمل وحده يستنفد مشاعري"
>
> - باربارا كوركوران

وإذا أردت قولاً مختصراً فها هو: ليس بإمكانك الحصول على أصدقاء في العمل. لكن قبل أن تغلق هذا الكتاب وتؤوب إلى متجر الكتب طالباً استرداد نقودك، دعني أوضح لك.

هناك أصدقاء، ثم إن هناك أصدقاء

تقوم الصداقة الحقيقية على المشاعر، ومما يعززها بين الأشخاص تفاهمهم على أن يساند كل منهما الآخر، في كل أمر. عندما تقيم صداقة حقيقية، فإن تركيزك ينصب على المشاعر وحدها، ولا شيء آخر، مثل الحب والود والشعور بالراحة.

فأنت تختار شخصاً ليكون صديقك على أساس خصاله لا أدائه. ولكن عندما يجمعك العمل أو المصلحة مع شخص فلا تذكر الخصال. حينما تحدثت مع راي لين ديكاتور قالت لي شيئاً موجزاً ومحدداً: حيث أخبرتني بتعريفها لعلاقة العمل بأنها العلاقة التي يساعدك فيها الطرف الآخر على أن تنجز أي مهمة في العمل أو على المستوى الشخصي.

يتطلب العمل أداء مهام محددة، وعندما تقيم علاقة مع صداقة فإن كلا منكما يعرف أن عليه أداء أمور معينة لتحقيق نجاح على المستوى المطلوب، أي أن علاقة العمل تخلق توقعات بالالتزام لإنجاز هذه المهمة.

وعندما يجمعك العمل مع شخص تشعر تجاهه بالألفة والاهتمام والمودة، فإن امتزاج توقع أداء المهمة مع المودة التي تربطك بهذا الشخص تولد ضغطاً على المشاعر، وهذا الضغط قد ينهي هذه الصداقة، وهو ما أعتبره خسارة جسيمة.

إذ يتزايد معدل الخسارة إذا تولى أحدكما مسئولية العمل، بينما يريد الآخر تحول العمل إلى صداقة، فكلما وجد الحافز المالي، زاد القرب والاهتمام به، بل ويكون أحياناً أفضل من الصداقة.



وصفت مارشيا كيلجور -التي تمتلك منتجعاً صحياً يزدهر سريعاً- تجربتها فقالت: "أحب الأشخاص الذين يتعاملون معي، فهم رائعون، ولكن من سوء الحظ أنني لا أستطيع إقامة صداقة معهم؛ لأنهم عملائي، حاولت فعل هذا مع أحدهم وخرجنا لتناول العشاء، فمن الصعب بعدها أن أتلقى منه تكاليف إقامته في المنتجع، لذا ينبغي علي أن أتجنب إقامة الصداقة مع العملاء، حتى لا أقع في حيرة، فأنت لا تأخذ أموالاً من أصدقائك حين تصنع لهم جميلاً، وبالمثل، فأنا لا آخذ أموالاً من شخص أصبح صديقاً لي على إقامته في المنتجع الخاص بي، وتجد حينها أن الوقت

الذي خصصته للعمل ليدر عليك دخلاً قد أصبح عديم الفائدة، وهو ما لن تقبله بالفعل".

فالأمر أشبه بحبل مشدود يسير فوقه من يريد أن ترتقي العلاقة في مجال العمل إلى مستوى الصداقة.

وبالاختصار، يرجع السبب في قولك بأنك لا تستطيع تكوين صداقة في العمل إلى أن ما من أحد بوسعه أن يعدل بين متطلبات الاثنتين.

وسيتعين عليك بذل الجهد لعمل ذلك.

بعد كل ما قلته، فإنك مازلت ترغب في المجازفة، وهو ما أشعر به أحياناً، فبعض الأصدقاء الذين أرتبط معهم بعلاقة عمل، أرغب في أن تتحول علاقتي بهم إلى صداقة، لذا إليك بعض القواعد التي تساعدك.

القاعدة ١ للعمل مع صديق: حدد ادوارك واعلن عنها سلفاً

بعض ممن أجريت معهم مقابلة كان لديهم شعور بأنهم يستطيعون إقامة صداقة في العمل طالما أنهم في مواقع لا تسمح لهم بالاحتكاك المباشر مع أصدقائهم، ولقد أوردت إيللين ليفين، رئيسة تحرير مجلة جوود هاوس كيبنج: "إذا كنت تحتك مباشرة مع شخص تهتم به، فمن الممكن أن تكون صداقة رائعة، ولكن لن تدوم طويلاً، فلا تفعل ذلك؛ ولهذا يرفض معظم الأشخاص السفر في عمل مع أفضل صديق لهم".

في حين يعتقد غيرهم أن بوسعهم تكوين صداقة في العمل طالما أنهم يعملون في إدارات مختلفة؛ حتى لا يكون بينهم تنافس في عمل ما أو وظيفة معينة.

إنهم حقاً يطبقون قاعدة زواج الأقارب على علاقتهم تلك: أي ينبغي أن تكون درجة القرابة بعيدة بقدر كافٍ حتى تتجنب التقاء الجينات المشتركة.

القاعدة ٢ للعمل مع صديق: ذكر نفسك ان الأداء ياتي اولاً. تمت.

إذا كنت في منصب تتحمل خلاله مسئولية تحقيق النتائج للمؤسسة التي تعمل لديها، فينبغي أن تحتل هذه النتائج قائمة أولوياتك، وإذا سمت العلاقات على

الأداء في العمل، فإنك ستتسبب في إلحاق الضرر بنفسك وبالطرف الآخر، وتلك خسارة فادحة. تمت.

لقد أجمع الناجحون ممن تحدثت معهم عن تلك القاعدة دون استثناء – بغض النظر عن موقفك من إمكانية إقامة صداقة في العمل أم لا– على وجوب أن يأتي الأداء في المرتبة الأولى.

"ينبغي أن يكون ذهنك صافياً وتتمتع بالقدرة على التمحيص عندما تتعامل مع تلك الأمور. فهي ليست أمراً هيناً. فإذا خلت حياتك من المنافسة، فستجد أنها كئيبة".
–إستر ديسون

يقول إستر دايسون، متخصص في الكمبيوتر ومؤلف Release 2.1: "لدي مهمة ينبغي عليَّ إنجازها، فعندما أنظم مؤتمراً، فإن مهمتي تتعلق بالجمهور، حيث يعتقد بعض الأشخاص الذين أقمت معهم علاقة عمل أن لهم الحق في تقديم عرض في هذا المؤتمر– أو أن هناك شخصاً منهم سيلقي خطاباً رائعاً– فعليَّ أن أحدد من يقدم أفضل أداء لجمهوري".

تحدث إلى إيفين بل بولارد، رئيس شركة سيرفس ماستر والمدير التنفيذي لها –بصراحة– عن صعوبة اتخاذ موقف من شخص تشعر تجاهه بالود، وقال: "أحياناً ينتابك شعور بالتوتر عندما تتعامل مع صديق حميم يفتقر للأداء الجيد، وكلما ازدادت قوة العلاقة، صعب التعامل مع افتقار الأداء، فلم أجد أية مشكلة في التعامل مع أولادي ما لم يحققوا تقدماً وكنت أتحدث معهم بسهولة عن الارتقاء بأدائهم، وقامت بيننا علاقة قوية، لا تزال موجودة حتى اليوم، على الرغم من أنهم غدوا بالغين، أما في سياق العمل، فأعتقد أنه كلما كانت الصداقة قوية، صعب التعامل مع افتقار الأداء، ولا أعني بذلك أنني أتجنب إقامة علاقة صداقة قوية في العمل، ولكن أقصد أنني كمدير أواجه عقبة يتعين علي تجاوزها عندما يتعلق الأمر بالأداء، وألزم نفسي بالتركيز على ما فيه صالح العاملين والمؤسسة، ومن ناحية أخرى، أميل لتجنب التعامل مع القضايا الشائكة".

عندما تتصارع العلاقة مع الأداء ينتصر الأداء.

القاعدة ٣ للعمل مع صديق: حدثه عنها

يجب أن تتحدث مع صديق عن متطلبات الدور في مناقشات تتسم بالصراحة، وقد يكون هذا صعباً، وقد تطول المناقشات.

إذا كانت لديك صداقة حميمة في العمل، فتأكد من دراسة ومناقشة متطلبات الدور بعناية، وأن يتم الاتفاق عليها ومتابعتها بسبب التغير المطرد، فبيئة العمل اليوم تفرض توقعات واضحة من كلا الجانبين.

وكلما زادت المكانة التي يمثلها لك شخص ما بسبب صداقته الحميمة معك أو تأثيره المباشر على عملك، زادت أهمية وجود الحدود.

حتى إذا كنت تفضي لصديقك بأسرارك الخاصة فانتبه لأسرار العمل وقل له: "إنني أهتم بك حقاً، ولكن ليس بوسعي إخبارك عن هذا الأمر الذي تريد معرفته، فلا تجبرني على أن أخبرك".

وهذا يجعل الاحترام المتبادل في مكان العمل مطلباً أساسياً للصداقة عن أي مكان آخر، فأصدقاء المكتب في حاجة إلى الثقة المتبادلة دون أدنى شك في بيئة العمل، فيجب عليهم إدراك وجود أمور معينة عليهم الزود عنها، ولكي تستمر الصداقة، فينبغي أن تحدوهم الثقة في العلاقة ويدركوا عدم تأثرها بأي عارض.

> "إن أول ما أفعله عندما يأتي إلي أصدقائي ليحدثوني عن ترتيبات تتعلق بالعمل هو أنني أتكلم معهم بصراحة عما أراه من تهديدات للصداقة، وأستوضح منهم أسوأ ما يحدث: إلى أي مدى تسوء العلاقة، وما الذي تفعله حينها؟ فأنت لا تريد أن تصل لمكان تعرض فيه إخلاصك للخطر، لذا أقوم بمناقشة وإعداد هذا الأمر مقدماً تحسباً لحدوث ما هو أسوأ، وهذا قد يكون إدارة للمخاطر المتوقعة، وأشبه باتفاق مسبق بين رجل وامرأة قبل الزواج لتحديد توزيع الثروة تحسباً لسوء العلاقة في المستقبل"
>
> - ديك كافاناج

القاعدة ٤ للعمل مع صديق: لا تقد فوق الخط الأبيض

يقع الفاشلون في المتاعب لتجاهلهم الدور وقضايا العلاقة ويتغافلون حقيقة احترام الدور في بيئة العمل، ولا أستطيع أن أخبرك عن كم الرسائل التي تصلني بالبريد الإلكتروني، أو عن طريق الهاتف من أشخاص محبطين يحكون لي عن مشاكل

عملهم على شاكلة "كنت أظن أننا أصدقاء"، "كنت أعتقد أنها تحبني" أو "لا أستطيع العمل مع هذا الشخص فأنا لا أطيقه" فتلك دلائل واضحة على اضطراب ميئوس منه في الدور.

إن كل ما يريدونه من العلاقة هو احتياجاتهم الخاصة وهذا الموقف يبوء بالفشل في أي نوع من التفاعل الإنساني، فلو كانت إحدى صديقاتك واقعة في مشكلة مع من تحب فتجدها تقول: "لو كان يحبني لفعل ما طلبته منه"، إنك تقعين في مشكلة كبرى، إذا ساورك هذا الاعتقاد.

"يعتقد بعض الأشخاص أن العلاقة في العمل علاقة أسرية أو أنها بديل لها، أو أن شخصاً في العمل يهتم بشأنهم أو يعاملهم كما يعامل الأب أولاده، وأعتقد أن ذلك جانب مظلم في أمر العلاقة، حيث إنهم يبالغون في العلاقات والنصح كما لو كان تنازلاً عن السلطة لا زواجاً بين أنداد".

ـ راي لين ديكاتور

يعرف الناجحون تلك القواعد المتعلقة بالدور، كما يدركون أن العلاقة قد تنتصر على العمل، ولذا تجدهم يعلمون كيفية احترامها بجانب العمل دون الإضرار بأيهما، وينتبهون جيداً لمناطق الاحتكاك بينهما.

القاعدة ٥ للعمل مع صديق: أعط إشارة قبل التحول

في أثناء إجرائي للمقابلات، تحدثت إلى عدد لا بأس به من الأشخاص الذين اضطلعوا بعلاقات أدوار متعددة كأزواج عملوا مع زوجاتهم، وأصدقاء عملوا معاً، ومحامين، وآباء، وأطفال.

وعلى سبيل المثال، أجريت مقابلة مع توم كويك، رئيس إحدى المؤسسات والمدير التنفيذي لها، حيث تحدثنا عما كان يفعله للتحرك صعوداً وهبوطاً بين الأدوار عندما يتعامل مع والده الذي يرأس الشركة.

وعلمت منه أنا يتحدث إلى والده أثناء العمل باعتباره "رئيس الشركة" وبعد العمل، يتحدث إليه باعتباره "والده" وما إن بدأت البحث في هذا الموضوع حتى أدركت أن الناجحين يرسلون غالباً إشارات، بطريقة أو أخرى، عند الانتقال من دور لآخر.

إذا كنت تعمل مع شخص يمثل لك أهمية في حياتك الشخصية أيضاً، فتذكر أن ترسل له إشارة قبل أن تغير مسارك.

قاعدة ٦ للعمل مع صديق: كنت قائداً عظيماً بالأمس لكن ليس بالضرورة أن تكون كذلك اليوم

فتوجد أيام ستضطر فيها لقيادة سيارة رياضية سريعة في طريق وعرة وسط عاصفة عنيفة، وأقصى ما تأمله حينها هو أن تسهل لك هذه القواعد القيادة.

القاعدة ٧ للعمل مع صديق: تنطبق كافة قواعد العمل مع صديق على العلاقات الأسرية

كلنا سمع عن زيجات وأسر تفرق شملها، وبعضنا قد مر بذلك بسبب ارتباط العمل بالعلاقة أكثر مما ينبغي. لا تقتصر قواعد الصداقة على الصداقة وحدها وإنما على الحب والأسرة أيضاً، بغض النظر عن درجة تعلق القواعد بمن تحب، فإنما يعتمد تنفيذها عليكما معاً. إن علاقات العمل الأسرية أشبه بالقيادة في منطقة دايتونا ٥٠٠ –منطقة سباق السيارات السريعة– دون التمتع بأية مهارات للقيادة، ولكن عدد قليل من الأشخاص الذين قابلتهم جربوا هذا النوع من العلاقة وتعلموا منه، مثل كريستينا كارلينو، مؤسسة شركة فيلوسفي والمدير التنفيذي الساعد، وكان أخو زوجها السابق شريكاً لها، ولقد أفضت إليّ قائلة: "لقد بدأت الشراكة بمجرد مصافحة وسألني "بكم يقدر عملك؟" فقلت: "أكثر قليلاً من خمسين ألف دولار". فكلانا كان صغيراً وغير ناضج، وكانت هذه هي المرة الأولى التي يتاح لأي منا تحقيق الشهرة والنجاح، ولقد اختلفنا في تحديد أي جزء من الشركة يخصني (وأيها يخصه) مما أدى إلى منافسة مريرة. وعدم اتفاق أضر بكلينا، ولكن من حسن الطالع أننا قررنا ألا يعرف الشجار لنا سبيلاً فكلانا يدرك عدم أهليته لذلك".

كانت كريستينا تتمتع بقوة ومرونة تمكنت من خلالهما من تفادي صراع قد يدمر عملها وعلاقتها، وإذا أضحت في علاقة من هذا النوع أو فكرت في إقامتها،

فأفضل ما تفعله هو الاستعداد لها، وهناك عدد كبير من المصادر عن علاقات العمل الأسرية، فتعرف عليها من الآن، تحسباً لأن يأتي يوم وتحتاج إليها.

والآن وبعد معرفة تلك القواعد جميعها تقريباً، فثمة أوقات علينا كسرها، لكن عليك أن توفق القاعدة بحسب الموقف قبل أن تخرقها، وتأكد أنها تستحق هذه المجازفة.

المبدأ ٣

كن بارعاً في اللونين الأزرق والوردي

"أعرف أنه مازال أمامي الكثير لأتعلمه، لكن يعجبني التفاعل بين المرأة والرجل في العمل وأعتقد أن هذا أوجد نوعاً من الصحبة الممتعة".

- كرستينا كارلينو

من بين ما أنجزه من أعمال، الكتابة والاهتمام بالحاضر والمستقبل، أي إنني مهتمة بالمستقبل، وفي بداية مهنتي هذه اعتدت الكتابة عن التنبؤات بالتوجهات الجديدة، بما في ذلك مستقبل العمل، وذات يوم كنت أتحاور مع أحد المستقبليين الكبار المهرة، السيد مورت دارو، عن هذا الموضوع بعينه، وحدثني عن محادثة أجراها مع بعض الشخصيات المهمة في مجال الشركات في مستهل السبعينيات عن التغيير الديمجرافي؛ حيث أعلن آنذاك أن دخول المرأة ضمن القوى العاملة هو أكبر تغيير في القرن العشرين، ولم يكن الرجال منزعجين في هذا الوقت، وكانت المشكلة الوحيدة التي رأوها هي تدريب المرأة لتتصرف كما ينبغي؛ أي مثلهم.

ووافق على ذلك العديد من السيدات -أنا من بينهم- وفي الثمانينيات حاولنا انتهاج القواعد الذكرية في العمل وهرعنا جميعاً لشراء نسخ من كتاب Power للمؤلف مايكل كوردا لنقرأه في أوقات الغداء، وحرصنا على ألا نغفل ولو حرفاً واحداً من صفحاته أو حتى طريقة عقد رابطة العنق الحريرية التي اعتدنا استخدامها.

ومنذ إقلاعي عن ارتداء هذه الرابطة بدأت أخوض في النقاش حول الاختلافات بين الرجل والمرأة بشكل عام وفي العمل على وجه الخصوص، ومثل أي امرأة أخرى، أحب قراءة مؤلفات ديف باري، وديبورا تانين، وجون جراي، وهيلين فيشر، ومن يكتب عن السبب وراء عدم فهم كل منا الآخر، وبقدر اهتمامي بالقراءة عن نقاط الاختلاف هذه أرى أن الحديث عنها نوع من الحرج والارتباك، ولقد شعرت بأنوثتي وعدم ملاءمتي للعمل، في الوقت الذي وجدت فيه رئيسي يقرأ قصة لدانيال ستيل ونحن في الطائرة، بينما كنت أرى أنا وهو أنه كان يتعين عليّ أن ألتهم الإصدار الأخير من الـ Financial Times.

وعليه، فرغبة في تأليف كتاب يخاطب الجميع ورغبة في تجنب الارتباك والحرج، كنت آمل منذ البداية أن أطرح جانباً قضايا النوع والجنس عند الكتابة، ولكن بدأت هذه الموضوعات تتسلل إلى الحوارات التي كنت أجريها، وفي الحقيقة، كان تناول هذا الموضوع بدلاً مما يتعين مناقشته في اللقاء سبباً في ظهور إحدى علامات الارتياح على من أحاوره واستمتاعه بالحوار وبناء الثقة فيما بيننا.

إن المتابعة والملاحقة هما ما قد تعلمته من هذه اللقاءات التي تناولت نقاط الاختلاف بين أساليب الذكور والإناث في علاقات العمل وكيف تغيرت هذه العلاقة، وسبب أهميتها بالنسبة لك.

وإليك في البداية هذه القصة، حيث كنت أتناول العشاء أنا وزوجي جيم ذات ليلة مع صديقين لنا يعملان في مجال الإعلام المرئي، وشرعت في طرح

سؤال حول ما إذا كان قد يرى أحدهما أو كلاهما وجود اختلافات بين تعامل الرجل والمرأة مع علاقات العمل، وقد أقر كلاهما بوجود هذا الفارق، وحكى لي الزوج ولنطلق عليه اسم ستانلي، الذي كان يعمل كاتباً للتليفزيون، عن أحد الاجتماعات التي شارك فيها منذ عدة أشهر مضت تثبت ذلك.

فقد طلبت منه إحدى الشبكات التليفزيونية الاجتماع مع طاقم العمل فيها ليروا ما إذا كان بمقدوره تنفيذ أحد مشروعاتهم أم لا.

وحضر الاجتماع ثلاثة مسئولين جميعهم سيدات، وبدأت الأولى بطرح فكرتها التي تتعلق بحلقات كوميدية حديثة، والتي بدت رائعة وغير تقليدية، ولكن كانت غريبة على ستانلي الذي اشتهر بكتاباته الغامضة، وقبل أن يعلق عليها، طرحت سيدة أخرى فكرة أثارت اهتمامه وهي قصة تعالج الأمور العسكرية وكان يفكر في قصة مشابهة واعتقد أنها الفكرة المرجوة. كما قال.

وحيث إنه شاب ذكي وحساس ومفكر (وكما قلت فهو صديق لي، ألم أقل ذلك؟) وأدرك أن كل حركة تبديها ظهرت كما لو كانت تصيح قائلة: "ألا تريد سماع المزيد عن فكرتي؟". ولذا سرعان ما رجع إليها ليسمع المزيد عنها، وأطرى عليها، ثم استمع للسيدة الثالثة التي طرحت هي الأخرى فكرة جديدة.

وقد ظهر لي أن هذا الأمر غريب؛ لذا سألته عما لو كان قد التقى بثلاثة رجال؛ فقال: "لو كانوا رجالاً لحددوا مسبقاً الفكرة التي يطرحونها أولاً، والأفكار التي تليها، وإذا أعجبت بالفكرة الأولى، يتوقفون عند ذلك". وبمعنى آخر ألا يكون هدفهم الرئيسي هو الحديث معه، بل يحاول كل رجل أن ينال موافقته على أحد الأفكار.

وفي المقابلات التي أجريتها لإخراج هذا الكتاب تحدثت مع سيدات ورجال ناجحين، وبعد أن طرحت هذا الموضوع بداية على العديد من النساء اللاتي قابلتهن، عزمت على سؤال الرجال، فمن ذا أفضل من لي ستينبرج الأسطورة الرياضية؟ إذ إنه بوظيفة يحلم بها أي رجل، ويقضي حياته يتعامل مع رجال

يتصفون بكامل صفات الرجولة، ولكونه رجلاً واثقاً بنفسه، فقد رغب في أن يحدثني عن الأمور المتعلقة بالنوع.

أعتقد أن الاختلاف بين النوعين يظهر جلياً عند التعامل مع بعض المواقف عن قرب، فالرجال يفخرون بأنفسهم لقدرتهم على إنجاز الأمور، وأعتقد أن النساء لديهن مقدرة أفضل وأنا أعمم هنا في التفكير في جهود التعاون، أما الرجل فينظر إلى دوره في الموقف وإلى كيفية إنجاز أهدافه وإحراز ما يريد من تقدم، وما استطعت فهمه من ستانلي ولي ستينبرج أن هناك بعض المواقف للسيدات التي تتضمن قواعد مختلفة إذا أردن إحراز هدف ما، وهذا ليس صحيحاً، فلقد عملت مع العديد من الرجال لفترات زمنية طويلة، وكنت أجري التغيير الضروري في الملبس كلما تطلب الأمر.

وبينت له خطأ اعتقاده، إذ ذهبت لإجراء إحدى المقابلات الوظيفية في أحد فروع أعرق بنوك سان فرانسيسكو الخاصة والأكثر فخامة، وكانت المقابلة مع المدير، وقد شعرت بالهيبة، فالمكاتب فخمة ومعدة تماماً: من خشب الماهوجني والجلد والقطيفة الحمراء، ويزخر المكان بديكور راقٍ، وقلت لهم بكل جراءة إن هذا المكان لذوي الشأن والمال والرفاهية.

وبعد هذا القول، جلست على إحدى الأرائك والتقطت إحدى المجلات التي كانت موضوعة على حافة منضدة خشبية لامعة، وقلبت صفحاتها وعثرت على مقالة عن المدير، وتمضي المقالة لتستعرض رؤية المدير واستثماره الرائع، فراعني جلال اللحظة ورهبتها.

ثم ذهبت لمكتبه، الذي يتسم بالضخامة ويطل على منظر شامل للخليج، ورأيته جالساً به، وقد كان أنيقاً ومهندماً للغاية، ولم يعبه شيء سوى عينيه الشاحبتين.

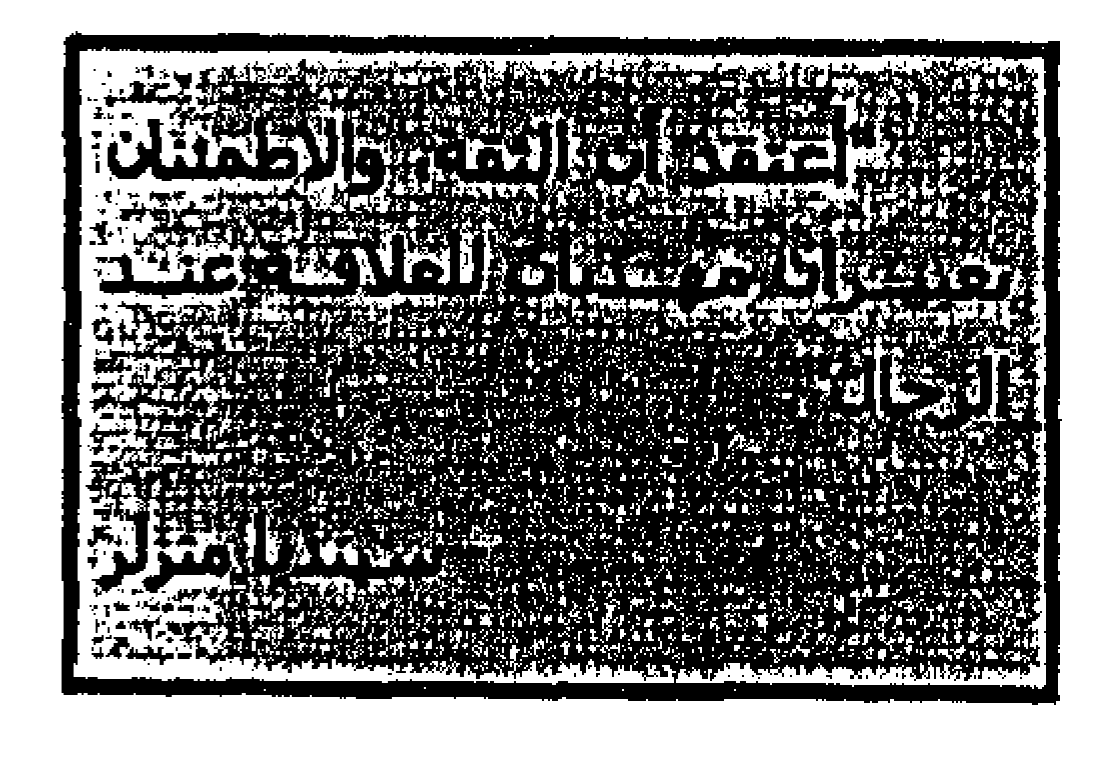
وعندما بدأنا الحديث، شعرت بعدم الراحة: على الرغم من أنه كان مهذباً، وقد أجاب ببراعة عن كل سؤال طرحته لأوطد علاقتي به، وبدا عليه أنه يحاول عرض المساعدة، ولكني أحسست أنه يهم بمغادرة المكان.

وعليه، فإنني بالطبع رأيت أن الأسئلة التي طرحتها ليست في محلها، وهذا خطأي فلم أبدأ بداية صحيحة، ولم أعرض الموضوع بوضوح كافٍ، لذا لم يشعر بالراحة تجاهي، فقررت أن أريح الرجل، واستهللت الحديث عن بعض الأمور التي كنت أؤديها، والتي أنجزتها، وذكرت بعض الوظائف التي التحقت بها، والمواد التي كنت أكتبها، والعملاء المشتركين بيننا، ووجدت أن هذا الحديث يجذب اهتمامه فنظر إليّ لأول مرة، وشرع يعيد تقييمي بالكامل، وأخذت المناقشة منحنى مختلفاً، وبدأ يأخذني على محمل الجد.

وقضيت نصف ساعة أخرى تقريباً، وفي النهاية أعلن عن إمكانية العمل معاً في القريب العاجل.

وشعرت بالسعادة، ولكني لم أحصل على إجابة لتساؤلاتي بصدد تغيير الموقف؛ ومما جعل المقابلة تتم على هذا النحو.

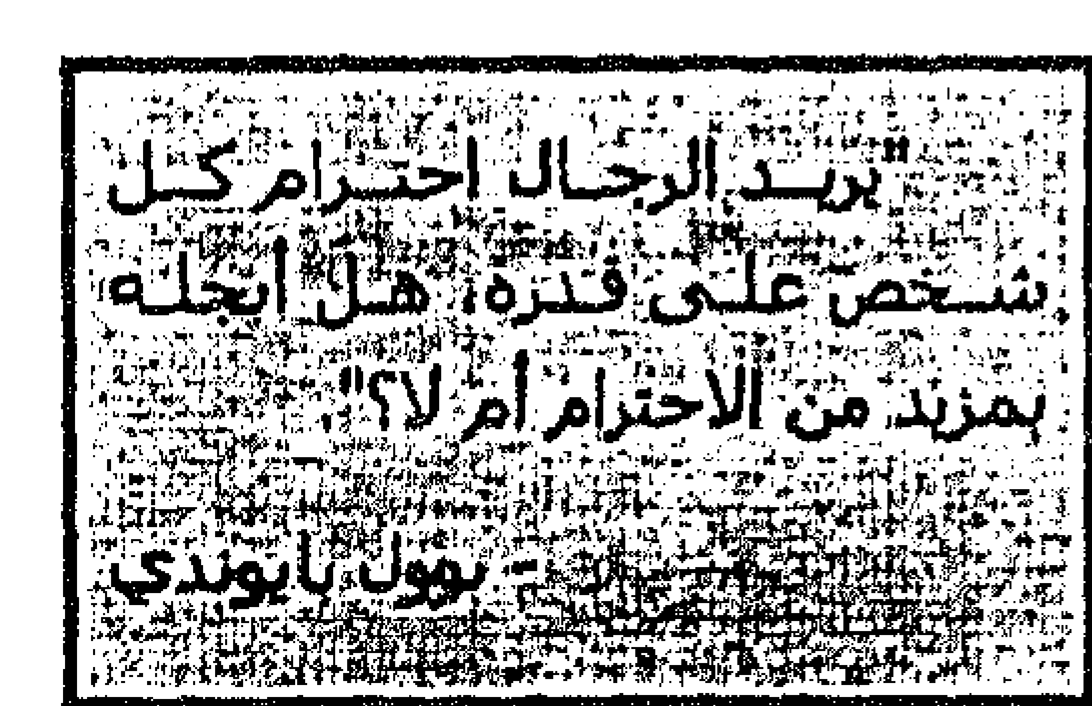
وفي اليوم التالي اتصلت بصديقي تانك ليساعدني في الإجابة على هذه التساؤلات، بحيث أحتاج لمعرفة الخطأ الذي حدث في بداية المقابلة، وهل مقدر لي أن أقضي حياتي في إجراء المقابلات، فبدأ تانك يشرح لي على مهل أن الرجال يحبون الحديث عن أوراق الالتحاق أولاً؛ حتى يقيموا الأداء، ويفهموا طبيعة من يتحدثون معه، ويشكل هذا فارقاً بين الحياة والموت لدى معظمهم. "رونا" قالها تانك على مهل: "كالعلامة المميزة في الزي التي تعينك على معرفة كنه الشخص، فإن الرجال يريدون تقييم الأداء بوضوح".



وبعد أن سبق السيف العزل تذكرت المقابلة التي أجريتها مع باربارا كوركوران وهي واحدة من أنجح وأكبر المسئولين في مدينة نيويورك في مجال العقارات، وقد بدأت عملها عام ١٩٧٣ باستثمار نحو ألف دولار والآن تقدر استثماراتها بـ ٢ مليار دولار، ولديها أكثر من ٥٠٠ سمسار.

وحدثتني باربارا عن طريقة تقديم الرجال لأنفسهم، حيث يبدءون بذكر الاسم والمسمى الوظيفي على شاكلة: "أهلاً، جيم سميث، نائب رئيس الإدارة المالية بمؤسسة ميكروسوفت. وأنت؟". وقالت: "يخالجني شعور بوقاحة هذه الطريقة؛ فهم يقيمون بعضهم، أما النساء فلا يفعلن ذلك، فالسيدة تراوغ لأكثر من ساعتين إذا سئلت عن مسماها الوظيفي، ولا تطرح مثل هذا السؤال، وقد ترجع إلى منزلها وهي تعرف كل شيء، عن الشخص الذي قابلته ما عدا مسماه الوظيفي".

ومما بعث على سلوتي أنني لست الوحيدة التي تفهمت هذا الأسلوب.


"يريد الرجال احترام كل شخص على قدرة؛ هل أبجله بمزيد من الاحترام أم لا؟".
- بوول بايوندي

ولم تكن السلوى هي ما أريده، فقد أدركت أنني لو لم أتعرف على اختلاف الأسلوب بين الرجل والمرأة في التعامل، لاندفعت في تعاملاتي وسببت لنفسي الكثير من المتاعب.

في البداية كان النموذج الأزرق

هل تعرف حكاية السمكة التي لم تتأقلم مع الماء في حوضها؟ فالماء لم يبتعد عنها ولا هي بمفارقة إياه، ونفس الشيء ينطبق على القواعد القديمة لعلاقة العمل مع الرجال.

فلقد استمر النموذج القديم لعلاقة العمل بين الرجال والنساء لعقود، إن لم يكن لقرون: وهي إما أن يذهب الرجال لمكاتبهم وتبقى النساء للعمل في المنزل، أو تمضي العلاقة بالأسلوب الذي كان يعمل به آباؤنا؛ فالرجل مسئول عن المبيعات والأمور المالية والأمنية والشرائية؛ أما المرأة فتضطلع بمسئولية إرضاء العملاء وحل المشاكل، إذ إن الأمور العسيرة: كالمال، والتجهيزات، والجرد من نصيب الرجل، أما الأمور اليسيرة: كالعملاء والشكاوى فإنها من نصيب المرأة.

وكانت النظرة السائدة أن الأمور الشاقة توافق طبيعة الرجل كالعمليات الحسابية، في حين أن الأمور اليسيرة لا تتناسب معه، كالتعامل مع الأشخاص.

ومن أسباب نجاح هذا النموذج أن الرجال كانوا يؤدون الأمور العسيرة، ويلجئون إلى السكرتيرات خاصتهم أو زوجاتهم لإبقاء الاتصال مع عملائهم أو الإجابة على الأسئلة الخادعة في علاقات العمل، وفي الحقيقة، كانت السكرتيرات بمثل إخلاص الزوجات في إنجاز هذه المهمة.

فكانت الزوجات ترتبن المقابلات التي تتم خارج المكتب: كحفلات العشاء، والنزهات، وقضاء الإجازات مع زملاء العمل، وقد بادرن بتعميق الروابط الشخصية لاجتياز ما يطرحه الرجال من أمور على طاولة الاجتماعات.

كما قدمن لأزواجهن حلولاً للألغاز التي تعترضهم لإنجاح علاقات العمل؛ لذا كان من الطبيعي في البناء القديم للمؤسسة التي يسيطر عليها الرجل أن تقدم الزوجة لزوجها الإجابات عن الأسئلة ذات الصلة بعلاقات العمل حول: بمن يثق، ومن الذي يستحق الترقية، ومن يوطد علاقته معه، ومن يتجنبه، فكان الرجل يحمل هذه الأسئلة معه إلى المنزل، من قبيل ما الذي يقوله، لترشده الزوجة بشأنه، كما لو كانت معالجاً روحانياً.



وبدأ المدراء يدركون أن مقابلة الزوجة أهم من مقابلات الحصول على وظيفة أو الاجتماع مع مجلس الإدارة.

فبعد أن ينتهي حفل العشاء مثلاً تخبر الزوجة زوجها عن أمور علها فاتته عن علاقاته: مع من يحسن علاقته، وبواعث التوتر، ومن الذي شعرت تجاهه بعدم الثقة، أو بأنه شخصية بارزة، وسواء أكان حدسها صائباً أو مخطئاً، فقد حظي بأهمية كبيرة لدى زوجها، ولقد تغيرت نظرة الرجل إلى زوجته ليطل على الأمور من

زاوية جديدة وليستعين بحدس زوجته لاتخاذ قرارات مهمة.

وظل هذا الأمر مقبولاً لدى العديد من الرجال الذين تقدم لهم زوجاتهم المشورة عند إجراء مقابلة ما.

والآن يوجد النموذجان جنباً إلى جنب.

ما الذي تغير؟

في الماضي، كان النموذج القديم للمرأة -والذي أسميه النموذج الوردي- ذا قيمة باستثناء الأمور المالية، لأنهن لم يدركن قيمة العلاقة في السوق ولا راعينها حق رعايتها.

أما الآن فقد بدأن يدركن أن قواعد الرجال في العمل -التي أسميها بالنموذج الأزرق- ذات جدوى كبيرة وأن النموذج الوردي يكملها في تأثيرها وفعاليتها.

وأصبح الفهم الواضح لتقييم الأمور ومعرفة الاختلافات بين النموذجين من الأمور المهمة للقيام بالعمل على أحسن وجه.

ولنلق نظرة على قواعد عمل النموذجين حتى يعرفها المبتدئون.

قواعد علاقات العمل حسب النموذج الأزرق

١. عدم مناقشة المشاعر، خاصة المشاعر المؤلمة.

٢. إرجاء الأمور الشخصية لنهاية الاجتماع.

٣. عدم الاهتمام بالمظهر.

٤. أفضل نوع من المناقشة هو ذلك الذي يتعلق بإنجاز مهمة ما.

٥. تبدأ الاجتماعات باستعراض الإنجازات.

٦. لا يسمح باستخدام العبارات التي تنم عن شكوى.

٧. تبجيل القائد لا الأفراد العاديين.

٨. يتم الاتصال بين المجموعات وفق ترتيب رأسي، مع مراعاة "الأعلى" و"الأدنى".

٩. هناك مخاوف من جرح كبرياء المرء أو كرامته وما يتلو ذلك من آثار.

١٠. دائماً ما تعلو أهداف الفريق تلقائياً على احتياجاته وبخاصة علاقات العمل حسب احتياجات مشاعرهم.

قواعد عمل النموذج الوردي

١. من الضروري معرفة كل شيء عن الشخص الذي تتعامل معه.

٢. إذا قام شخص بجرح مشاعر زميله في العمل، فإنه يتحمل المسئولية.

٣. لا يعني الدور الذي يقوم به أي شخص أنه على صواب.

٤. الاهتمام بالشكوى.

٥. من المقبول في الاجتماعات الحديث عن الأمور الشخصية قبل المضي في أمور العمل.

٦. لا مانع من قضاء بعض الوقت للوصول إلى إجماع.

٧. الحديث عن الإنجازات يعتبر من أساليب الترويج للذات، وقلما يدعو للنفور.

٨. ليس من الأولويات إقامة علاقة مع شخص لمجرد أنه أعلى منك في السلم الوظيفي.

٩. لا بأس من الحديث عن المشاعر.

١٠. لابد من الاهتمام بفريق العمل؛ لكن لا ينصب عليه كل الاهتمام وحسب.

ما السبب وراء أهمية معرفة النموذج الذي تنتمي إليه؟

ما السبب وراء ضرورة ذلك، على أية حال؟ هل قرأت القائمة وسألت نفسك "هل أنتمي للنموذج الأزرق، وأفتخر به، ولا أريد تضييع ثانية واحدة من عملي في الهراء الشخصي" أم "إن لمشاعري أهمية كبيرة لدي، ولا أفهم لماذا لا يبالي الناس بالمشاعر؟".

إليك السبب وراء أهمية ذلك: إن نصف عملك يسير وفق علاقات تختلف عن علاقاتك الخاصة، فهل ترغب في التخلي مقدماً عن أية فرصة قيمة يجلبها النصف الآخر إليك؟ أشك في ذلك.

هل انتمي للنموذج الأزرق؟

بما أنك شخص يريد النجاح، فأعتقد أنك تريد معرفة الاختلافات بين النموذجين. وإليك ست نصائح.

١. *اعرف النموذج الذي تنتمي إليه*، وألق نظرة مرة أخرى على قائمتي النموذجين الأزرق والوردي، وأثناء قراءتك لكل قائمة ضع علامة صح أمام كل عبارة توافق عليها. قارن بين القائمتين وحدد أيهما ينطبق عليك.

لا تعتبري أنك تنتمين للنموذج الوردي لأنك امرأة، أو تنتمي للنموذج الأزرق لأنك رجل (فقد أخبرني زوجي أن أي رجل يرفض فكرة النموذج الوردي. لذا قبل أن ترفضها حاول أن تفكر في جدوى ذلك النموذج لك. عش مع فكرة العلامة المميزة على الزي. حاول أن تعتاد عليها، كما فعل صديقي الذي ينتمي للنموذج الأزرق والذي سأسميه دان بنك).

> "قرأت أن النساء في العمل يطرحن أسئلة من قبيل "كيف كانت عطلتك؟" في حين أن الرجال يسألون أسئلة مثل "هل تحتفظ بمعلومات؟" ودائماً ما أضحك على ذلك، لأنه وفقاً لتلك النظرية فإنني أكون رجلاً؛ لأنني إذا سألت أي شخص "كيف قضيت عطلتك؟" فإن اليوم سيمضي قبل أن أعرف. وحيث إن هذه النظرية قد انعكست، فإن أول شيء كنت أفعله هو أن أطلب من إحدى الموظفات ألا تبالغ في تصفيف شعرها "أهلاً بالمناسبة كنت أنسى لأن ما يهمني هو الأداء".
>
> – ماريسا كلجور

كاتب الخطابات السابق لآل جور حيث كان يحاول إيجاد أفكار لترويج كتابه الجديد، لذا استعان بأسلوب عمل النموذج الوردي؛ ليرى الموقف من منظور مختلف، فقام بشراء كافة أنواع المجلات التي لم يقرأها من قبل مثل كوزموبوليتان ومجلات تزيين الحلوى.

وعندما قرأ مقالاً عن الحلوى المصنعة وفقاً لطلب العميل في إحدى مجلات تزيين الحلوى، توصل إلى خطة لترويج كتابه: ونجد أن رجلاً ينتمي للنموذج الأزرق قد استفاد من أسلوب عمل النموذج الوردي.

يقول إيلين ليفين: "أعتقد أن الرجل يتلقى صدمة ثقافية إذا انتقل من محيط يسيطر عليه الرجل بشكل كامل أو على غالبيته إلى محيط تسيطر عليه النساء، وإنني لمتأكد أن هذا الأمر قد حدث للرجال الذين أتوا للعمل معي، فهم يصدمون إذا علقت على رابطة عنقهم، أو طريقة حلق شعرهم.

"فهم قد عملوا في أماكن عدة لعشر سنوات ولم يعلق أي أحد عليهم".

٢. ركز على تلميحات أي شخص تحادثه قدر الإمكان. وبذلك تستطيع معرفتهم من خلال الطريقة التي يقدمون بها أنفسهم، وقد حضرت مؤتمراً كبيراً بعنوان: "النساء والشركات" في فندق بريكرز بفلوريدا، وهو مؤتمر سنوي يحضره مئات النسوة، لتجديد العلاقات وعقد حوارات، وفي أول يوم، جلستُ على المائدة المستديرة، ووجدت أن السيدة الجالسة على يساري تقدم لي نفسها، وتمد يدها لمصافحتي، وأخبرتني باسمها ومنصبها وحجم وعوائد شركتها عن السنة الماضية، فلو لم أكن سيدة تنتمي للنموذج الوردي، لاعتقدت أن أسلوبها هذا يعوزه التهذيب، ولحسن الحظ، فإنني تعلمت النموذج الأزرق، وأدركت أنها لم تكن باردة الطبع أو تريد أن تظهر بمظهر التواضع، ولكن هذا هو منهجها في العمل، ولهذا تحدثت أنا الأخرى عن نفسي، أيضاً. وشعرت بالراحة معها، واستمتعنا بحديث طيب.

وقدمت المرأة التي على يميني نفسها أيضاً، وذكرت اسمها فقط وبدأت تحدثني عن العلاج باستبدال الهرمونات، وكان جلياً أسلوبها الوردي، شرعت

في ألا أدفعها للحديث عن عملها وسعدت بالحديث معها عن الهرمونات ولم أقلق؛ لأنني أعرف أن الأمر سينتهي بنا بالحديث عن العمل. وفي ختام اللقاء عرفت اسمها بكامله والشركة التي تعمل لديها. ومن شأن المفاتيح التي تدلك على الأسلوب أن تعينك على معرفة ما تقدمه ومتى ولم لا تعيد ترتيب ما تريد إذا كنت قد استمعت إلى شيء مختلف قد يكون من شأنه أن يساعد من تحادث على أن يوافق على ما تريد؟

٣. احتفظ باللون الذي تنتمي إليه، وأضف إليه ما يُحسنه. إن أسلوبك هو قوتك الطبيعية، وبالتأكيد تريد تحسينه حتى يساعدك على تحقيق ما تصبو إليه، فهو أشبه بلغتك الأم: التي تكون سريعاً في فهمها وأكثر دراية بها من أية لغة تتعلمها، خاصة في الكبر.

وكما أن تعلم لغة أخرى يزيد من فرصة قيامك بالعمل في بلد آخر، فإن تعلم الأسلوب الآخر يزيد من قدراتك، ولقد استطاع "بروس ويلز" في فيلم الحاسة السادسة أن يبين قدرة الشخص الذي ينتمي للون الأزرق على تبني قواعد الشخصية الذي ينتمي للون الوردي أو كما استطاعت جولدي هاون عند قيامها بمفاوضات من أجل الحصول على صفقة ما أن تتبنى صفات الشخص الذي ينتمي للون الأزرق.

ويقول مورت ميرسون: "أعتقد أن الرجال لديهم قدر ضئيل من مشاعر الرقة، وأن النساء لديهن قدر أكبر من هذه المشاعر، ولا يستطعن منافسة الرجال". ولقد أوضح دون ستيوارت، الرئيس المسئول عن الرعاية الاجتماعية بشيكاغو Chicago Community Trust أن السياسيين هم خير من يعبر عن مثل هذا الاتجاه، وكما قال: "أعتقد أن أفضل ما فعله بل كلينتون في فترة رئاسته التي اتسمت بالتوتر أنه قد أضفى الصبغة القانونية على علاقاته المشبوهة ولا أعرف إذا ما كان هذا هو عصر المزج بين صفات الرجل والمرأة؟ فبسبب النفوذ النسائي في أمريكا أصبح الرجال يؤمنون بأفكار كان آباؤنا يعتبرونها خاصة بالنسوة وحدهن".

٤. عندما تتعامل مع أشخاص ينتمون لألوان مختلفة، حتى ترى إذا ما كان بينكم اتفاق، فقد يحدث خطأ في فهم الرسالة التي تريد توصيلها، فكلمة "لا" قد تعني لشخص ينتمي للون الأزرق "فيما بعد"، وأفضل طريقة لتجنب سوء الفهم أن تستبين ما سمعته، على سبيل المثال. "دعني أعيد عليك ما قلته، فلقد قلت إننا نستطيع إنجاز تلك المهمة. ولكن لديك العديد من المواضيع التي ترغب في الانتهاء منها أولاً، مثل كذا وكذا".

٥. كون فريقاً مع المتعارضين معك. فلقد أحيا العديد ممن أجريت معهم مقابلة النموذج التقليدي في هذه الألفية الجديدة، وكما ذكرت من قبل، فإن النموذج الذكري القديم كان ينظر له في الماضي على أنه النموذج المفضل، ولم يتلق النموذج المكمل له نفس النظرة.

أصبح الناس يبحثون عن النموذج المكمل لهم، وعندما يجدونه، فإنهم يشكلون معه فريقاً ويولونه قدره.

٦. اترك الإقناع للمعنيين. من المثير أن تقوم بمحاولة إقناع الآخرين ليتبنوا أفكارك، ففي العقدين الماضيين كان بعض الأشخاص يحاولون تعليم النساء كيف يصبحن مثل الرجال في العمل، ولم أر كتاباً يحمل عنوان نصائح للرجال من مسئولة جاوزت الخمسين من عمرها، ومن يدري فالعالم مليء بالمفاجآت، فخبرتي والمعلومات التي جمعتها ممن أجريت معهم مقابلات تفيد بأنه كلما حاولت إرغام شخص ينتمي للنموذج الأزرق ليتصرف مثل النموذج الوردي، أو العكس تمرد على ذلك.

> "أستطيع أن أدافع عن نموذج اشتراك الرجل والمرأة في العمل، فعلى الرغم من إعلاني أنه لا يوجد أحد يستطيع تأدية العمل بأسلوب جاد سوى المرأة لأن فطرتها وبصيرتها عنصران لا يستغنى عنهما في أي عمل، وأما الرجال فلديهم صفات المقاتل التي لا يستغنى عنها أيضاً في مجال العمل"
>
> - كريستينا كارلينو

اعتبر من الحكاية التالية:

يعمل جرج سيمونز في مجال الاتصالات، ويقود مجموعة من مندوبي المبيعات الذين يقدمون خدمات في مجال التليفون والإنترنت في السوق المحلية بنيوإنجلاند، ودائماً ما يحافظ على اعتباره بين العاملين؛ حيث لا يسمح لأحد سواه بأخذ الحساب من العملاء، ويؤمن بالتسلسل الوظيفي؛ حيث ينفذ كل ما يطلبه رئيسه منه، ويريد أن يفعل موظفوه معه نفس الشيء.

أما جوانا بركلي فهي زميلة وتدير إدارة أخرى، وقبل أن تنتقل لهذا العمل كانت تؤلف مسرحيات من فصل واحد، ولقد تم إخراج اثنتين منها على المسارح في نيوهيفن وكوننكتكت.

وكانا يتقدمان بالشكاية لمديريهما، حيث تداخل اختصاص عمل كل منهما باختصاص الآخر، فهو يجلب العملاء، وهي تتعامل معهم لتلبي احتياجاتهم، وإذا لم ترضهم، فكان يخسر نصيبه من العمولة، وإذا لم يجلب عملاء لا تبيع أي شيء، وكل واحد منهما ينفر من أسلوب الآخر في العمل.

وفي أحد الأيام، ودعا جرج الذي ينتمي للون الأزرق القديم، جوانا للخروج معه لحضور اجتماع للقسم، واستغرقت المسافة للوصول لمقر الاجتماع ساعتين بالسيارة، وأرادت جوانا أن تتحدث مع جرج عن الرئيس "وقضايا العمل" أما جرج فكان يرغب في أن تتركه وشأنه.

وما أن وصلا إلى بوسطن، حتى كان لدى كل منهما قائمة طويلة من الشكاية، وأرادت جوانا أن تستبين منه هذه المشاكل حتى تتحسن علاقتهما.

فقام جرج بالإعلان أمام الجمع الحاضر أن جوانا بحاجة إلى معرفة قواعد العمل، وكرر ذلك بصوت يسمعه الجميع، وتعجب لكون شخصية مثل جوانا لا تزال تجهل قواعد العمل.

فجرج لن يجعل جوانا تنتمي للون الأزرق، وجوانا لن تستطيع تغييره إلى اللون الوردي، وانتشر أسلوب العلاقة بينهما على الملأ وتمنى كل من حضر لو

أنهما يحاولان التوافق بدلاً من أن يغير كل منهما الآخر، فالاختلاف بمثل هذا العمق يتسبب في مشاكل هائلة.

مرحباً بالاختلاف

أخبرتني إحدى صديقاتي عن شيء سمعته في مؤتمر تدريبي للمرأة، فقد سأل أحد المتحدثين الحاضرات: "ما أكبر خطأ ترتكبه المرأة عندما تتفاوض؟".

فطرحت الحاضرات العديد من الأفكار، ولكن قاطعهن المتحدث قائلاً: "لا. إن أكبر خطأ ترتكبه المرأة هو أنها تخاف أن تطلب ما تريده خشية أن يؤثر ذلك على علاقتها بمن تتفاوض معه".

وأعتقد أن عباراته هذه تجمع في طياتها الصواب والخطأ، فالخطأ يكمن في اعتبار أنه من العيب توخي الحذر في رعاية قمة الصداقة عند عقد صفقة في العمل، ويفترض أيضاً تحمل النموذج القديم للمرأة -ما سميته باللون الوردي- مسئولية الخطأ.

أما صواب هذه المقولة، فيكمن في أن بعض النساء لا يستطعن تحديد قدر مراعاة أمور الصداقة في العمل.

والحقيقة أن مثل تلك الحسابات تحتاج إلى أن تتم بصورة أكثر تعقيداً عن هذا. إن رغبة الشخص الذي ينتمي للون الوردي في الحفاظ على العلاقة لا يجعله يتحمل مسئولية الأخطاء؛ ففي واقع الأمر، أقر الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة أن هذه الرغبة تمثل مفتاح النجاح في العمل، ولماذا لا يستفيد الرجال والنساء من القدرة الفطرية لبناء علاقات قوية وإضافة قيمة لهذه العلاقات؟

لم تعد قوة ونفوذ وقيمة بناء العلاقات شيئاً يستطيع أي شخص -رجل أو امرأة- تقليل أهميته.

فكما قالت مارسيا كيلجور ومورت ميرسون إن التركيز على الأداء ليس من صفات الرجل فحسب.

فإذا كنت تنتمي للون الأزرق، فإن تركيزك سينصب على المهمة التي تقوم بها على حساب العلاقات، وإذا كنت تنتمي للون الوردي، فإن تركيزك سينصب على العلاقات على حساب المهمة التي يتعين عليك إنجازها.

إن ما تبين لي من خلال تأليف هذا الكتاب هو أن الرجل الذي يتسم بصفات الرجولة هو من يستطيع إدخال بعض صفات النموذج الوردي إلى نموذجه الأزرق في العمل وتستطيع السيدات أيضاً إدخال صفات النموذج الأزرق إلى نموذجهن الوردي.

وإذا أردت أن تكون الأفضل، فبوسعك المزج بين النموذجين الوردي والأزرق في حياتك كلها أيضاً.

المبدأ ٤

اختر موظفيك كما تختار أسهمك

"يود كل شخص أن يقدم لي خطة عمله إلا أنني أخبرهم بعدم اهتمامي بهذا وأطلب منهم التحدث عن أنفسهم، فأجد أن أغلبهم لا يودون فعل ذلك، إذ يكتفون بتقديم عرض بخطتهم على جهاز الكمبيوتر، أما أنا فأهتم كثيراً بكيفية وصولهم إلى ما هم عليه الآن، وأي نوع من الأشخاص يكونون، وهل لنا نفس المبادئ؟ وما الذي يحاولون إنجازه؟".

- مورت مايرسون

بالطبع، إن بناء علاقة شخصية ليس شبيهاً في سهولته باختيار ما ترتديه، ومن الضروري أن تنتقي من هو مناسب لك من الأشخاص حتى تكون ناجحاً، وذلك من خلال إيجاد الساعد المناسب لاختيار مجلس إدارة جديد أو نائب رئيس شركتك، وفي حين أن هذا الفصل يناقش موضوعات من المكن -أو يجب- أن تطبق في كل علاقات العمل، فإن الوسائل المفسرة والمشروحة هنا، حتى على نحو خاص من أجل بناء مجلس إدارتك الشخصي، والذي من المكن أن يضع الفرق بين المهن التي ترفع من شأن صاحبها والمهن التي تحط من شأنه.

يستطيع كل فرد إيجاد مجموعة من الناس لكي يحيط نفسه بهم، ويستطيع كل فرد تدبر إيجاد طرق من أجل تعميق هذه العلاقات، ولكن لو أنك لم تحسن اختيار أناس يلائمونك بالحس المناسب لمشاركة حلمك معهم، فإن هذا الأمر ليشبه إلى حد كبير محاولة خبز الكعك بدون أن تضع المقادير الصحيحة من البيض والسكر، ولكن نتائج هذا الأمر لن تظهر في التو واللحظة.

لو أن حياتك العملية تشبه إلى حد كبير الحياة العملية للغالبية العظمى هنا، أي أنك تتعامل مع عدد كبير من الناس أي أنه من المحتمل أن تقابل المئات وربما الآلاف الذين تحتك بهم بانتظام وتتعامل معهم على مدار العام، فثمة العديد جداً من الناس الذين يسعك الاختيار من بينهم والذين لا تستطيع بأية حال أن تكون علاقات حقيقية معهم، ولو حتى مع القلة القليلة الذين تقابلهم كل يوم.

إن ما يتحتم عليك فعله وما يفعله غالبيتنا بدون تفكير، هو الانتقاء ومحاولة إيجاد قيمة واختيار الأشخاص الذين ترى نفسك فيهم واستثمار هذا بطريقة حكيمة. ويبدو هذا أمراً غير مقبول وقائماً على الحسابات، وكما ذكرت سابقاً، لم يوافق "مورت ميرسون" على هذا حيث يقول: "تعنى العلاقات بالمشاركة والعطاء، ولا تتعلق بإحراز النصر والفوز، فالبشر ليسوا ممتلكات أو أشياء مادية، أو كميات توزن، فأنت بذلك تضع تعاملك مع الأشخاص على المسار الخطأ". إن وجهة نظره نافذة، ولكن تبعاً لطريقة تفكيري فلا يزال يتحتم عليك التعامل مع حقيقة بسيطة وهي أن ما من وقت كافٍ لديك لأن تُزوِّر أو تزيف الحقيقي من الأمور أو توتر العلاقات مع كل فرد، ولكنك تتخذ خياراً، سواء كنت مدركاً أو لا، ولعل هذه الخيارات ما سيحدد الفرق بين النجاح والفشل، ولكن بخلاف شراء الأسهم في شركة ما، فإن البحث عن القيمة في العلاقات لا يعني البحث عن المال، ولكنه يعني البحث عن أناس تستطيع مشاركتهم حلمك، بمعنى لو أن لديك مجموعة عمل رائعة في إدارتك، فسيساعدونك على تحقيق أحلامك، والتي قد تعينك بالتالي على إدرار المال عليك.

"إن انتهاج السبيل الحقيقي من أجل بناء العلاقات سيفتح لك الأبواب على مصراعيها على مر الوقت، وسيتيسر لك الأمور، في حين أعتقد أن الطريقة الزائفة لن تحقق ذلك، فهناك من يدخلون حياتك ويحدثون فرقاً ويتركون علامة ويخرجون دون عودة ويختفون تماماً".

ستيف سيجال

ولقد قام "جيم فاريل" بعمل هذه المناظرة: "ألق نظرة على أي دار عبادة أو أي جماعة من الناس بحاجة إلى المال من ذوي الإحسان، فتجد أن عشرين أو ثلاثين بالمائة من الأشخاص يتبرعون بـ ٨٠٪ من المال، ويقول الناس دائماً: "ولكن لو تبرع كل شخص بجنيه واحد فقط، سنصبح أفضل حالاً" ولكن لا يحدث ذلك ولن يحدث على مر خمسين، بل مائة، بل ألف عام.

والأمر نفسه ينطبق على العمل، فينبغي عليك أن تركز على العشرين بالمائة التي تعرف أنها ستأتي إليك، فلو أنك وجهت تركيزك إلى الثمانين بالمائة الأخرى، فلن تفلح أبداً في إنجاز هذا الأمر، ولن يتوفر لديك الوقت إطلاقاً للتركيز على العشرين بالمائة التي تدرك تماماً أنك تستطيع الاعتماد عليها.

مجلس الإدارة

وكما ذكرت آنفاً في المقدمة، فإن كل الناجحين الذين تحدثت إليهم لديهم مجلس إدارة خاص بهم، على الرغم من أنهم قد لا يطلقون عليه ذلك، وهم الأشخاص الصادقون معهم والذين يخافون على مصالحهم الشخصية من أعماق قلوبهم (وليست مصالح الشركة فقط) ويساعدونهم على اتخاذ القرارات الأفضل التي تتعلق بالعمل.

ثمة واحدة من أوضح النقاط التي يفكر بشأنها الأشخاص وبطريقة خاطئة وتتعلق بمهنتهم وهي عندما يخبرونني بأن كل ما يحتاجون إليه حقاً هو شخص ناصح مخلص، وهناك قصة خيالية بشأن هذا الأمر، تُقال وتُذكر دائماً في المدينة، حيث إنه في مكان ما بالخارج يقبع هذا الشخص المميز، أي الناصح الذي سيتولى أمر وظيفتك، وبعد ذلك لن يرشدك فقط من خلالها إلى الطريق

الصحيح، بل يتقدم أمامك بخطى ثابتة في هذه الدنيا، وفي يده قيثارة برتغالية صغيرة، كي يتيح لك الفرصة والوقت كي تنمو وتتحسن وتكبر، وبعد ذلك، وفي الزفرة الأخيرة للطاقة التي لديه يتناول عصا سحرية ويهبك ليس فقط الوظيفة التي أردتها دائماً بل أيضاً السترة الواقية للرصاص التي تحميك من النيران التي ستتطاير فوقك وحولك حالما تحصل عليها؛ ولأن هذا الناصح الأمين يقوم بفعل كل ذلك بدون أنانية منه، فهو لا يتوقع أو ينتظر شيئاً في المقابل، سوى الرضا التام الناتج عن معرفة أنك حصلت على ما تستحقه حقاً، وربما تنتظر هذا الناصح الأحسن لمدة طويلة جداً.

"أن يكون لديك مجلس إدارتك الخاص بك أو الشخصي في شركتك الذي يساعدك بنشاط في إيجاد أناس يستطيعون تدريبك وإسداء النصيحة لك والمساعدة في تطويرك، وأن يكون لديك مجلس الإدارة خاصتك لهي فكرة جيدة تتسم بالحكمة لأي شخص يشغل أي مركز في الشركة أو المؤسسة".

–بات ريتر

إن الأمر لا يتعلق بأنني لا أؤمن بهؤلاء الناصحين الأمناء؛ فقد كان لدي بعض منهم، –بل في الحقيقة لا يزال– فهم في كل مكان، ولكنني أرى الآن أن ما يفعله الناصح الأمين هو الاستماع وبعد ذلك إخبارك الحقيقة التي تتعلق بما تحتاج فعله بطريقة مختلفة. وعند إعادة التفكير في الناصحين الأمناء السابقين لي، فما يخطر ببالي لحظتها هي لحظات التيه أو الشرود، فأمور مثل إعطاء "بيل تريمان" تقريراً اعتقدت أنه لامع أو متألق وعند استلامي له وجدته مغطى بعلامات صغيرة جداً بالقلم الأحمر، وهو ما يذكرني بأن التألق من الممكن أن يخفي من سطوعه بعض الأخطاء الطبيعية. إن التغذية الاسترجاعية الصادقة بمثابة الناصح الأمين، وهذا هو ما يبحث عنه الناجحون في مجلس إدارتهم، وما يجب أن تبحث عنه أنت أيضاً.

عندما تقوم بتكوين مجلس إدارة خاص بشركتك، فالمفتاح هنا ليس النصح والإرشاد، وإنما التبادلية.

ولدى المدراء التنفيذيين ورؤساء مجالس الإدارة مصالح متبادلة؛ فالرؤساء لا يقومون بتقديم خدمات، إلا إذا كان هناك شيء يربطهم بالمؤسسة أو الشركة، ومن المسلم به أن المدراء ينالون الاحترام المفعم بالتقدير نتيجة لإنجازاتهم التي قاموا بها، والأكثر من ذلك أنه يجب أن يكون هناك شيء مشترك يتعلق بهم وبإنجازاتهم ويرتبط بالعمل، ويسري نفس الشيء عليك وعلى مجلس إدارتك.

إن مفهوم التبادلية هذا لهو المفتاح الأساسي لتكوين مجلس الإدارة الخاص بشركتك ومثل العديد من كبار المدراء، حصلت على أكثر من نصيبي من الأهل والأقارب الذين يأتون إليّ ويقولون: "هل من الممكن أن تكون مرشدي وناصحي الأمين؟" وعندما يتضح الأمر، كما يحدث أحياناً، فإن ما يطلبونه مني حقاً هو أن أرعاهم وأن أبذل قدراً كبيراً من طاقتي ومجهودي على الأمور التي تتعلق بهم، بل وألا أنظر إلى تحقيق مصلحتي الشخصية لأنه لا يوجد ترابط بيني وبينهم، ويصبح السؤال الذي يدور بداخلي هو: "لماذا أنا؟" أيثير هذا ضيقي؟ بالطبع. أهي أنانية؟ نعم . هل هذا أمر واقع؟ بالتأكيد.

وقد اتضح أنني لست الشخص الوحيد الذي ينتابه هذا الشعور، وبالتحدث إلى العديد ممن أجريت معهم مقابلات شخصية تناولت الحديث عن الجهود المبذولة في سبيل وضع برامج إرشادية في شركاتهم، والتي باءت بالفشل، بدا أن واحداً من الأسباب الرئيسية لهذا الفشل، هو عدم القدرة على دعم الناصحين الأمناء بالحوافز الحقيقية.

إنك تحتاج لأن تعرف وتبقى واعياً ومدركاً للسبب وراء وجود شخص ما في مجلس إدارتك، كما أنك بحاجة للعمل على جعل ارتباطهم بنشاطك المهني والإخلاص له أمراً مجزياً بالنسبة لهم أيضاً.

اختيار مجلس الإدارة

ولكن أي الخيارات جيد؟ وأيهما سيئ؟ هل هناك سمات أو مميزات محددة تجعل من الأشخاص أفراداً مناسبين بالنسبة لك؟ وكيف تتعرف على الذين يجب عليك اتخاذهم كرفقاء من أجل الرحلة؟

وربما يكون هذا واحداً من أصعب الأسئلة التي ستواجهك عند تشكيل مهنتك وتحديد ملامحها. إن الذين تقوم باختيارهم كي تشركهم في دائرة عملك هم من سيحددون ملامحك: فإما أن يوسعوا مداركك وشركتك، وإما أن يحدوا منها، أو أنهم سيشتركون معك في إنجاز الأمور، أو سيرهقونك، أو سيشعلون عواطفك أو يكبتونها بداخلك، ويعتبر اتخاذك لقرار واعٍ بشأن الأشخاص الذين سيقع عليهم الاختيار من أجل مشاركتك الحياة العملية لأهم قرار استراتيجي - يتعلق بمهنتك- ستتخذه على الإطلاق، وهذا يفضي إلى سؤال نحو: ما أفضل طريقة لاتخاذ هذا القرار؟

وخلال المقابلات الشخصية التي أجريتها، ركزت على هذا السؤال: ما الذي تبحث عنه؟ عندما كنت في بداية حياتك المهنية، ما نوعية الأشخاص الذين عملوا معك؟ هل لديك أمر ما تعتبره مجلس إدارة شخصي؟ وكيف وجدت أعضاء مجلس إدارتك؟

وكان أول أمر اكتشفته مثل مفاجأة مثيرة بالنسبة لي، هو شيء واحد لم يبحثوا عنه، فلم أسمع مطلقاً خلال العديد من المقابلات الشخصية المجهدة التي أجريتها من شخص ناجح يخبرني بأنه يبحث عن شخص كان أكثر أهمية منهم، شخص غني وحاذق بالفعل.

وقد افترضت من خلال الاستمرار في إجراء هذه المقابلات الشخصية أن من أصابوا في تكوين علاقات شخصية ونجحوا في مجال العمل قد انتهجوا هذه الطريقة على الأقل جزئياً، وذلك بالبحث عن الأشخاص الذين كانوا أكثر نجاحاً منهم، وهم الذين يستطيعون مساعدتهم على طول الطريق. إن هؤلاء الناصحين هم الذين يتمتعون بالدراية والخبرة.

وفي الواقع فإنني داومت على التحدث إلى المزيد والمزيد من الناجحين، إلا أنني لم أسمع حتى الآن أي شخص يخبرني بأنهم بحثوا عن أشخاص أهم منهم، فبدأت أتساءل ما إذا كنت أطرح السؤال الخاطئ فحسب، فلعلهم لم يحتاجوا للبحث عن أناس مهمين الآن لأنهم كانوا ناجحين للغاية، وربما خفي

عليهم الأمر ببساطة، ولم يعودوا بحاجة إليه بعد الآن، أو ربما أنهم لم يعترفوا بهذا فحسب لأن ذلك قد يكون -بصرف النظر عن أهميته للشخص- محرجاً غير كاف بالنسبة لهم.

وتكمن الحقيقة في أن هؤلاء الأشخاص حتى الذين كانوا في بداية حياتهم المهنية، ولا يزال الطريق أمامهم طويلاً حتى يدركوا معنى النجاح، لم يبحثوا في اختيارهم للأشخاص الذين يشاركونهم العمل عن المال، أو السلطة أو النفوذ.

بل كان ما يبحثون عنه هو الأشياء التي ترتبط إلى حد كبير بجداول الأعمال والقيم، والأحلام، والأمر كما لو كانوا يطرحون هذا السؤال على أنفسهم: هل هذا الشخص يتبع نفس الطريق الذي أتبعه؟

أما عن "ثور مولر" المدير التنفيذي لشركة "ترابيزو" وهو شخص متمرس في العديد من أقسام شركة كبيرة في نيويورك مشهورة باختراع وإنتاج أجهزة الكمبيوتر وبعض مكوناته، فقد أردف إلي -إذ يقوم بتعيين شخص ما في شركة من إحدى شركاته المبتدئة- قائلاً: "إنهم يؤمنون بحلمي، وعلينا أن نؤمن بنفس الأشياء، وقدرتي على الإيمان والثقة بنفسي تمنحهم القدرة على الإيمان والثقة بأنفسهم وفيما نفعله".

متى تقوم بشراء أي شيء، فما تشتريه هو وعد: وعد بحياة أفضل، وعد بالوصول إلى ما تحلم به، وهذا حقيقي على نحو خاص عندما تحاول الالتحاق بوظيفة جديدة. فالوعد هنا ليس المال، ولكن الإنجاز، أو القبول... وهو الاعتقاد أو الإيمان بأنك ستصل إلى مستوى جديد من تحقيق الذات، فينبغي عليك إذن أن تكون قادراً على مشاركة حلمك، وإلا فما من فائدة في ذلك.

استمع وتعلم

كيف يجد الأشخاص الناجحون كل منهم الآخر؟

إنهم يستمعون. لقد أخبرني "مورت ميرسون" قائلاً: إنني أستمع إلى العديد من الأمور التي يخبرني بها الأشخاص عن أنفسهم، وبعد ذلك أضع هذه الأمور

في الحسبان، وأقول لنفسي: "أنا أتساءل عن نوعية هؤلاء الأشخاص بناء على ما قالوه؟ لأنك لو سألت شخصاً عن نمطه، فلن تحصل مطلقاً على الإجابة الصحيحة. فهم سيخبرونك بما يعتقدون أنك تود سماعه، لذلك أستمع فحسب بانتباه وتركيز لكل كلمة".

لقد قمت ببعض العمل مع مستشار في شركة "جروف" للأنظمة وعندما كنت هناك، وفي حضور حوالي خمسين فرداً قال لي: "إن المكان الذي تستمع منه مهم للغاية".

وقد أخبرتني "فيليس جران" بقصة رائعة عن خبيرة العلاقات العامة في شركتها، حيث قالت: "ذات مرة عادت إليزابيث تايلور من روما وكان كل ما نفعله هو توصليها إلى فندق البلازا" وإعادتها إلى منزلها، وقد اتصلت بمديرة العلاقات العامة وقالت لها مارلين، لدي اثنان وخمسون صندوقاً من الملابس" ولقد أدركت أن مارلين دوكسورث، كانت رائعة عندما قالت: "حسناً، سأتصل بخدمة حمل الصناديق لكي يحملوها للطائرة" فلم يتوارد إلى ذهن مارلين أن إليزابيث تايلور لديها اثنان وخمسون صندوقاً من الملابس فحسب، ولكن سمعت أيضاً السؤال: "هل ستعتنين بي؟" وربما كان هذا أمراً يتعدى الواجب أو المهمة المكلفة بها الشركة، ولكن مارلين أدركت أن بقيامها بذلك تستطيع بناء علاقة قوية تتسم بالثقة بين إليزابيث تايلور وبين الشركة.

> "أنا أقوم بإلقاء محاضرتين أو ثلاث في المدارس التجارية في العام، وأتجول وأتحدث إلى الطلبة، وأقول، إن الشيء الوحيد الذي لا يقومون بتعليمه في المدارس التجارية، والذي يجب تعليمه حقاً هو مهارة التواصل وكيفية تكوين علاقات بالناس، فهم يعلمونك كيفية أن تنظر إلى الأرقام، وكيفية استيعابها وتنظيمها وكيفية حسابها، وأن ينظروا ويهتموا بالأمور النظرية وكيفية تطبيقها، ولكنهم لا يتحدثون إليك مطلقاً عن كيفية الاستماع وكيفية التواصل مع البشر، وأعتقد أن هذا هو أهم أمر في العمل اليوم".
>
> – بيرني ماركوس

وأعادت منتجة السينما لورين شولير دونير تجربة "فيليس جران" مع ليز تايلور ومارلين، حيث أوضحت أنه لو أنك استمعت إلى عميلك واحتياجاته، فستكون قادراً على إنجاز العمل بطريقة أفضل.

"والطريقة المثلى للتعامل مع نجم تتمثل في أن تكون أميناً وصادقاً فحسب، وأن تكون على طبيعتك. وأن تتعامل مع الأشخاص بأسلوب معاملة النجم، وأن تمنحهم أي شيء يودونه بالمنطق لأن ذلك سيجعلهم أسعد، فالممثل السعيد يجعل الأمر سهلاً على المخرج لإخراج أداء جيد، والأداء الجيد يعني إنتاج وإخراج فيلم أفضل، لذلك لو احتاجوا إلى مصفف شعرهم أو سائق عربتهم أو مساعدهم مهما كان ما يريدونه بالمنطق فاجعلهم يشعرون بالأمان، فمعظم الممثلين محفوفون بالعديد من الأمور التي تبعث على الشعور بعدم الأمان.

> "لن تستطيع بلوغ الحد المطلوب في الاستماع إلى الناس حقاً كأفراد إلا إذا أعطيت لنفسك الحق في أن تكون على طبيعتك".
>
> - كريستينا جولد

ومثال لذلك، ثمة مشكلة في حجرة المكياج، فهم لا يعجبهم شعرهم أو مكياجهم. لماذا؟ لأن في ذلك اليوم كان هناك مشهد صعب جداً عانت منه الممثلة، إذ لا تعجبها حجرة الملابس الخاصة بها، لماذا؟ لأنهم يشعرون بالقلق بشأن الدور الذي يلعبونه أو بشأن المشهد الذي سيؤدونه، فكل هذا ينتج عن الشعور بعدم الأمان والقلق، وأي شيء تستطيع القيام به للمساعدة على جعل هذا الممثل يشعر بأنه أكثر استقراراً وأمناً فيما يفعله سيعطيك في النهاية أداءً جيداً، فهم سيشعرون بأنهم أكثر راحة عند مواجهة المخاطر وسيؤدون دورهم بطريقة أفضل.

إن الاستماع لشخص ما كما لو أنه نجم سيسمح لك -كما سمح للورين شولير دونير- بالاستماع لما هو أكثر مما قيل تواً، وهذا لن يعينك فحسب على الحصول على وظيفة تستطيع فيها الإنجاز بطريقة أكثر فعالية، ولكن أيضاً على إيجاد أناس لديهم أهداف وأحلام مشتركة، وهؤلاء هم من تحتاج إليهم، وتود وجودهم في مجلس إدارتك.

"وهكذا، كيف تستطيع في المحادثات أن تكتشف ما إذا كان الشخص الذي تتحدث إليه معك أو ضدك فيما يتعلق بقضية ما، أعتقد أن معرفة ذلك تتمثل في النظر مباشرة في أعينهم والجدية التي يسلكونها عند الاقتراب من موضوع -ولكن هذا ليس علمياً- وفي رؤية كيفية إدارتهم لحياتهم، ومعرفة الأمور التي تهمهم، والتي تتعلق بالوظيفة التي يشغلونها هل هم مهتمون بمظهرهم؟ أم بحجم المكتب؟ كم عدد بطاقات العضوية الخاصة في عدد من النوادي؟ وبدلاً من ذلك، السؤال عما أفعله، أو عمن ساعمل معه".

جيف موريز

إن ما يتحدث عنه "مورت ميرسون" ليس الاستماع فحسب ولكن استخدام مهاراته الاستماعية، وقد أخبرني "جيم فاريل" قائلاً: "لو أنك تستمع جيداً، إذن يجب عليك أن تكون قادراً على طرح أسئلة مثل "ما الذي تعنيه بقولك ذلك؟" أو "كيف يفلح هذا الأمر؟" أو "ما السبب وراء ذلك؟" فهذا يساعد على إخراج ما يود المتحدث أن يقوله، وأنا لا أوقن بأن العديد من الناس يروون القصص أو يفسرون المواقف على نحو جيد، لذلك ينبغي أن يكون هناك أخذ وعطاء أثناء الكلام من أجل فهم أكبر قدر ممكن من المعنى المقصود عند الاستماع بقدر المستطاع، وعليك أن تساعدهم على إخبارك والإفصاح لك عما بداخلهم، وتشبه مهارات الاستماع إلى حد كبير خطأ بصرياً نسيجياً من الممكن أن ينهي المحادثة، فهم يعطونك المعلومات التي أنت بحاجة إلى معرفتها حقاً والتي تتعلق بشخص، ولكن تتبع ما يقولونه، فذلك ما يجب عليك تعديله كي تسمعهم".

استمع إلى النماذج التي يتناولونها في قصصهم. انتبه إلى نوعية القصص التي يختارون قصها، والمضمون الذي تحتوي عليه. لقد عمل لدي موظف لفترة من الوقت، والذي قد عمل في السابق مع العديد من المشاهير، وكان يخبرني على نحو دائم بمدى فظاعة هؤلاء الناس حقاً الذين قد تتعامل معهم، وكيف أنهم لم يقدروا مجهوداته وأن كل علاقة مع إحدى هذه الشخصيات انتهت نهاية سيئة جداً، ثم بعدها ترك العمل، فبدأت في التساؤل بشأن موقفي معه وبشأن ما إذا كان هناك إمكانية لأن تنتهي قصتنا معاً نهاية سعيدة، وعندما اتضح أن هذا الأمر لن يحدث وأننا كنا سنتقدم للوصول إلى هذا في النهاية، فقد قررت أن

أتركه يذهب بطريقة مهذبة ولطيفة، وهو ما هيأ لنا أن ننهي الأمر نهاية سعيدة نسبياً.

استمع إلى السبب وراء كونهم أبطال قصصهم. يعتبر كل فرد بطل القصة الخاصة به، لذلك، اطرح على نفسك سؤالاً مفاده ما هو الشيء الذي يعتقدون أنه يجعلهم أبطالاً؟ ويعتقد مساعدي بوضوح أنه من نمط القديسة دان دارك، وربما يخبرني شخص آخر بقصة عن كم المال الذي قد ربحه من صفقة ما، ويعتقد في قرارة نفسه بأنه بطل؛ لأن باستطاعته جلب المال، وربما يتذمر شخص آخر من مدى فظاعة جو السفر، ولكن السبب وراء شكواه هو أنه بحاجة للعودة للمنزل لكي يأخذ ابنه البالغ من العمر سبعة أعوام من أجل أن يتمرن على لعب كرة القدم، والذي يكشف النقاب عن نوع آخر من البطولة.

> " في سن مبكرة تعلمت أن أستمع إلى الآخرين وذلك بعد أن شاهدت مجموعة كاملة من الناس تتجاوب معي بطريقة سلبية عندما لا أستمع إليهم".
>
> - بوب أنونزياتا

استمع إلى الضمائر التي يستخدمونها. نادراً ما يستخدم الناجحون الضمير "أنا" فهم يقولون: "نحن" وخصوصاً عند التحدث عن الأمور التي باءت بالفشل.

استمع لتعرف ما إذا كانوا يستمعون. قال لي رئيس مجلس إدارة شركة "سيجرام ليمتد" والذي يدعى إدجار برونفمان: "إن الاستماع شيء لا يجيده أغلب الناس" وهو رأي صائب، فما مدى الإحباط الذي ستصاب به عندما تتحدث إلى شخص ما في حفلة وبعد مرور دقيقتين من بدء المحادثة، يبدأ في النظر داخل الغرفة لإيجاد الشخص التالي كي يدردش ويجري حواراً معه؟

> "إن الأطفال مقيمون عظماء لهذا الأمر، فهم يدركون استماع الشخص أو انتباهه إليهم، ويظهر ذلك واضحاً لهم، فهم يملكون هذه الحاسة، أو هذا الشعور بصرف النظر عما إذا كان البالغون مهتمين بالاستماع إليهم أو لا. أنت لا تستطيع خداعهم، لذلك، أعتقد أن واحدة من الطرق لممارسة الناس للمهارات التي لديهم هي التحدث إلى الأطفال الصغار".
>
> - جيم فاريل

فتتساءل عما إذا كان قد علم حتى باسمك أم لا، وقد قال إنه تعلم الاستماع للآخرين عندما تعلق عمله وارتبط على نحو وثيق بالمؤسسات الخيرية، فهؤلاء الناس ليسوا موظفين. إنهم متطوعون وعندما يقولون شيئاً، فالأفضل أن تستمع إليهم؛ فإن لم تفعل ذلك، فلن تجدهم هناك".

"لا يستغرق الأمر الكثير من الوقت عند الاستماع ما يستغرقه عند قول كلمة لا أو عدم الاستماع، فأحياناً تظهر الفرص الجيدة التي تستحق عناء الجهد المبذول في سبيلها؛ لأنك قد منحت شخصاً خمس عشرة دقيقة من وقتك."

- توماس كويك

استمع إلى ترتيب الموضوعات الذي يستخدمه شخص ما عند تناوله محادثة ما. هل تحدث بشأن عائلته أم بشأن سجائره أولاً؟ ابحث التتابع والإجمالي للموضوعات التي قدمت حتى أصبح لديك حس بأولوياتهم.

الاستماع يفوق الرؤية. وثمة واحد من أكثر الرجال الذين قابلتهم على الإطلاق إنجازاً وتحقيقاً للنجاح وهو دكتور "هارولد فريمان" ويعمل في مستشفى هارلم منذ عام ١٩٦٧ بالإضافة إلى أنه الرئيس والمدير التنفيذي للمستشفى الشمالي العام في هارلم، وكشخص أتى من عالم المؤسسات استمعت بهيبة إلى قدرته على تحويل الموارد المؤسسية المحدودة إلى كفاءات قابلة للتطوير تجعل الحياة أفضل لمجتمع كامل.

لقد تحدثنا كثيراً عن القدرة على الفهم ومفهوم الإدراك الحسي والمدى الذي نصل إليه جميعاً عندما ننساق ونقع في الشرك نتيجة لقدرتنا نحن على الفهم وإدراكنا الحسي، وقد أخبرني قائلاً: "ينظر الناس إلى بعضهم البعض من خلال بؤرة أو نقطة معينة من الممكن أن تكون السلالة والعرق أو الجنس (النوع) ومن الممكن من خلال أمور أخرى عديدة، وهم يودون أن يكونوا منصفين لهم، ولكن بعد ذلك ينظرون من خلال وجهة نظرهم هم ويقومون بفرض افتراضات خاطئة وليس لها أي أساس من الصحة بشأن هؤلاء الناس والمبنية على كيفية رؤيتهم لهم بالعين وليس على ماهيتهم الحقيقية". ولنوضح هذا الأمر بطريقة أخرى، تذكر أن احتمالية أن تضللك أو تخدعك عيناك بشأن جدول أعمال شخص أهم

من أن تضللك أذنك، وربما يكون هذا الشخص ذو الشعر القصير جداً القرنفلي والجسم المليء بالعديد من الثقوب لتعليق الحلي، هو في الحقيقة مدير تنفيذي مذهل.

وفي النهاية استمع إلى جسدك. لاحظ كيفية شعورك حينما تتحدث إلى شخص جديد في حياتك العملية. هل يقتحم عليك فراغك؟ هل تشعر بالتوتر أم أنك على سجيتك؟

تلوم الغالبية العظمى منا نفسها أكثر من مرة نتيجة لعدم استماعنا إلى "حدسنا" أو اتباعه، وبرغم ذلك فإنه لمن السهل أن نصرف عن أذهاننا هذا الحدس لأنه من المكن أن يكون شعوراً بسيطاً ويتلاشى سريعاً في خضم يوم مشحون جداً، مليء بالكثير من الضغوط والالتزامات الكثيرة والتي -على ما يبدو- لا نهاية لها.

ليس من الذكاء ألا نبالي بحدسنا، وبرغم ذلك، فإن المعلومات التي نحصل عليها من خلال التواصل أو الحوار الجسدي معقدة تماماً، فلماذا إذاً يفضل معظم الناس المقابلة وجهاً لوجه من أجل عقد الصفقات المهمة؟ لأنهم يعرفون كل ما نعرفه نحن وهو أنه عندما تكون قريباً من الأشخاص جسدياً، فتستطيع أن تخبر الكثير عنهم: لو أنهم نافدو الصبر ودائمو القلق، أو لو أن أيديهم جافة أو رطبة، أو لو أن لديهم تقلصاً صغيراً لا إرادياً في عضلات الوجه، أو لو أن أعينهم تطرف بسرعة، وعلى نحو متكرر، أو لو أنهم يتنفسون ببطء أو يلتقطون أنفاسهم بسرعة. وعلى غير وعي منا أو إدراك، فنحن جميعاً نستوعب المعلومة ونعالجها، ثم نقوم بتلخيصها في صورة حدس.

ومن واقع خبرتي، أستطيع القول بأن ما تتعلمه من الاستماع إلى جسدك هو أن تدرك ما إذا كنت بحاجة أو لا إلى أن تولي الأمر انتباهاً واعياً أكثر، فربما يقول حدسك: "لا تثق بهذا الرجل" وربما يكون ذلك صحيحاً وربما لا يكون، إلا إذا كان حدسك قوياً وتعلمت أن تعتمد عليه دائماً فستكون بحاجة إلى شحذ حدسك مع الملخص النهائي الذي نفذ من قبل المخ.

وبعد أن تعتاد على أن تهتم وتنتبه أكثر إلى حدسك، فسوف تستطيع تعلم الحصول على معلومات إضافية من خلال حواسك الجسدية، فهي تساعد وتفيد لو أنك تعلمت استجابات جسدية محددة تجاه التوتر: ومثال لذلك، أنا أتجه إلى الاستجابة تجاه التوتر، وهو شعوري بحاجة ماسة ورغبة قوية في التهام الحلوى، وثمة واحدة من العلامات الأولية التي تنتابني عند وجود شخص ما في الجوار يسبب لي التوتر وهي أن وجودهم بجواري عند الساعة التاسعة صباحاً يجعلني أتناول الشيكولاته.

جداول أعمال مشتركة

ربما يبدو هذا واضحاً، ولكن، أول شيء يبحث عنه الناجحون في العلاقات التي ينشئونها هو أناس يشاركونهم جدول أعمالهم، فمن الممكن أن يكون جدول أعمال صغيراً يتضمن أعمالاً صغيرة مثل تنفيذ عرض أو جدول أعمال أكبر يتضمن أعمالاً أكبر مثل إنهاء صفقة.

لقد أخبرتني رايلين بأن باستطاعتها بالتأكيد أن تتناول الغداء كل يوم في الأسبوع مع أناس يعملون كأمناء متحف أو رؤساء لمتاحف أخرى، أو جامعيين، ولكن بالنسبة لها فقد كانت هذه العلاقات علاقات شخصية وليست علاقات عمل، أجل كانت هناك موضوعات مشتركة ولكنها ليست جداول أعمال مشتركة، فعندما يكون لدى كل منكما -أنت وشخص آخر- شيء ما -وغالباً ما يكون المال- فمن المحتمل كسبه أو خسارته إذن فثمة جدول أعمال مشترك.

ويوضح "بوب أنونسياتا" رئيس مجلس إدارة شركة "بي.إف للاتصالات عبر شبكة الإنترنت" مسألة جدول الأعمال المشترك هذه بطريقة واضحة ومحكمة الدقة قائلاً: "نحن نترابط من أجل إنجاز وتنفيذ كل ما هو بحاجة إلى إنجاز".

وعلى الرغم من أن جدول الأعمال هو حساب للمصلحة الشخصية، فإن هذا لا يعني أنه سيئ، فجداول الأعمال تصبح سيئة فقط في حالة لو أن التركيز على المكسب الشخصي كان على حساب شخص آخر، وخاصة إذا كان هذا الشخص لديه موارد قليلة، تتضمن سلطة أقل، ولو أنك فعلت ذلك ستصبح شخصاً،

مستغلاً وهو ما سأتحدث عنه بالتفصيل في المبدأ السادس، فأن يكون لديكما جدول أعمال مشترك لهو شيء جيد.

"إن الطريقة التي يقيم بها الناس ويكونون بها رأياً عن بعضهم البعض لتزعجني وتضايقني، فهم يحاولون اكتشاف وتخمين ما يمكن لشخص آخر أن يقوم به من أجلهم، فذات مرة جلس شاب في مكتبي، وقال لي: ينبغي عليك ألا تضيع وقتك على شخص ليس بإمكانه مساعدتك، فقلت له: نعم، ولكن كيف تعرف ذلك؟".

- دونالد إم ستوارت

وبدون أن يكون لديك هذا الإحساس بأن هناك مهمة يجب عليكما إنجازها أو أن ثمة حلماً يجب تحقيقه، فالعلاقة هنا إذن ليست علاقة عمل على الإطلاق، والأهم من ذلك هو أن جداول الأعمال المشتركة تكشف النقاب عن الناس الذين ربما تود الاستمرار معهم لمدى أطول وقد يكون هناك شخص أو أناس يشاركونك نفس القيم، وربما أحلامك أيضاً.

قيم مشتركة

إن النجاح الذي حققه "داني ماير" في مجال إدارة المطاعم، يُكتب عنه في الجرائد التجارية وفي الصحافة العامة أيضاً منذ أعوام وحتى الآن، وهذا النموذج من الرجال يعتمد على روح حسن الضيافة والكرم اللذين يتسم بهما -بجعل عملائه يشعرون بأنهم مميزون لديه ومعتنى بهم جيداً- فضلاً عن اهتمامه بجودة الطعام الذي يقدم إليهم.

لقد أخبرني "ماير" أنه عند اختياره لموظفين جدد فإنه يتبع قاعدة نسبة الـ ٤٩/٥١ بالمائة: "فنحن نبحث عن شخص نشعر بأنه سيكون موظفاً مائة في المائة وسيرى هو أننا أصحاب عمل مائة في المائة فنحن ننظر إلى هذا كأنه صفقة يتم فيها تعييننا من قبل موظفينا تماماً كما يتم تعيينهم من قبلنا، وخلال المقابلة الشخصية الأولى أقول للناس إن ما نبحث عنه هو حوالي ٥١ بالمائة مهارات عاطفية ونسبة ٤٩ بالمائة مهارات فنية".

"كلما زادت أهمية العلاقة أصبحت القيم أهم".

- ويليام زانجويل

أنا على دراية بنوعية المهارات العاطفية المطلوب تأصلها فيك حتى تصبح جزءاً من فريق

عملنا فهي أمور أو صفات تعرفها أنت منذ التحاقك بالصف الدراسي الثاني، ولكن لا تستطيع تدريسها أو تعليمها في الحقيقة، فالشخص يجب أن يكون عطوفاً، وذكياً، أو على الأقل محباً للاستطلاع والتعلم، ويجب أن يتحلى بأخلاق عمل من الطراز الأول، وأن يكون متفهماً لمشاعر الآخرين، وأن يكون لديه وعي ذاتي يتعلق بالعواطف، ولو أن شخصاً جاداً يتحدث إلينا ولم تكن لديه هذه المهارات ولا يتحلى بها أو بهذه القيم، إذن فنسبة الـ ٤٩ بالمائة الباقية تهمنا حقيقة، لأني لست أود أن أعرف المزيد عن هذا الشخص.

فأنا لا أهتم حقاً بمدى جودة النادل أو الطباخ لو أنني علمت أنهما لا يشاركان المؤسسة نفس القيم، وفي النهاية لن يلائما الوظيفة وستفشل العلاقة.

ولقد أخبرني وكيل أعمال الرياضيين الأسطوري "ليغ ستنبرج" بأنه عندما يقرر ما إذا كان سيتولى أعمال عميل جديد أو لا، فقيم الرياضي هي العامل المحدد لذلك وليست مهارته.

إن اللاعب بحاجة لأن يكون لديه الرغبة والعزم على أن يقوم بوظيفته على أكمل وجه كي يكون نموذجاً يحتذى به لغيره من اللاعبين وأن يرد الجميل لمجتمعه، وأن يضيف شيئاً جيداً للعالم، وهذا هو الجوهر السليم لكيفية كوننا ناجحين.

"لو أن قيمتك تتمثل في كونك شخصاً مهماً أو ناجحاً فإنك ستفقد ثقتك بنفسك سريعاً جداً، لأنه دائماً ما يكون هناك شخص أهم وأفضل منك، ولكن القيمة لدي بالتأكيد لا تتمثل في مثل هذه الأمور، لذلك فمن السهل أن أبقى على ثقتي بنفسي في التعامل مع هذا العالم، ولكن ما أقدره حقاً هو الناس الحقيقيون الذين يتمتعون بالاستقامة والأمانة الحقيقية والبصيرة".

– كريستينا كارلينو

"وإنه لمن المهم والحاسم بالنسبة لي أن تكون لدى عملائي اللاعبين قيم أؤمن أنا شخصياً بها، فعندما أقوم بالتفاوض نيابة عنهم، فهذا يطلق بداخلي شحنة من الطاقة والعاطفة؛ لأنني أؤمن وبحماس بأنهم سيخوضون غمار المعركة بالخارج وسيقومون بإنجاز العديد من الأشياء الجيدة لهذا العالم، بوسعي أيضاً أن أشعر

بالثقة والإيمان في الحقيقة التي مفادها أن وظائفنا ستكون أسهل لأننا سنمر بالقليل جداً من الأحداث التي تسببها نقاط الضعف في خلق الرياضيين الشباب، مثل: المخدرات، السُكر أثناء القيادة وأشياء من هذا القبيل، ونحن نحاول بمنتهى القوة والجهد أن نضمن أن قيم عملائنا أقوى من ذلك، وبالطبع، وبعد هذا، عندما أتفاوض فإن الملاك الذين أتعامل معهم يدركون أنهم سيحصلون على لاعب يسلم بصحة أنهم يحملون على عاتقهم مسئوليات، ويدرك أنهم يفيدهم الالتزام بمواعيدهم وأنه لن يتهم بارتكاب شيء لا يتسم بالمسئولية، فتوفر القيم والأخلاقيات في مجال عملنا هذا أمر نافع ومفيد بكل طريقة يمكن تخيلها".

لقد أخبرني "مايكل جولدشتين" رئيس شركة (تويز، آر.إس) بأنه عندما تقدم لإجراء مقابلة شخصية كي يعين في الشركة، وتولى إجراء هذه المقابلة المؤسس لها "تشارلز لا زاروس" فلم يطرح عليه أي سؤال يتعلق بقدراته أو مهاراته، ولكن سأله لازاروس عن أبيه، وأمه، وكيف يقضي وقت فراغه، وعندما حاول "جولدشتين" أن يبلغه شيئاً عن مؤهلاته أخبره لازاروس بألا يزعج نفسه بذلك قائلاً: "أعرف أن لديك المعرفة والمؤهلات اللازمة، وإلا لما كنت هنا الآن، ولكن أود معرفة أمور تتعلق بشخصيتك كإنسان".

> "تنص نظريتي على أنه لو أن لديك مصالح مشتركة وهدفاً مشتركاً، إذن فلديك شريك. فلطالما كان لدي شريك في الزواج وفي العمل. وينتج التعاون والمشاركة من الولع بشيء كعلاقة حب مثلاً، فهذا له علاقة بالتآلف مع شخص وسريان العلاقة في نصابها الصحيح".
>
> - ديفيد براون

واستمر "جولدشتين" في استغلال هذه التجربة واتباعها لتشكيل طريقته الخاصة في التحدث إلى الناس الذين يفكر في العمل معهم، فهو يقول: "عندما أجري مقابلة شخصية مع أي شخص، فأنا حقاً أود أن أعرف القيم التي يتمسك بها واكتشاف شخصيته وما يجول بخاطره، فالأمر كلياً لا يتعلق بالمهارات فقط، فبإمكانك تعلمها بقراءتك للملخص لها، وهذا تقريباً ليس كافياً، فأنا بحاجة لمعرفة ما إذا كانوا سيسعدون في جو يسوده روح فريق العمل أم لا، ولكي تعمل مع شخص آخر على نحو جيد،

فإنك لا تحتاج فحسب إلى تبين ما الذي يعرفه هذا الشخص، ولكن من عساه أن يكون".

تعتبر القيم بمثابة الأدوات التي يمكن للمرء استخدامها كي يضطلع بجدول أعماله أثناء عمله اليومي، فهي الدليل والمرشد الذي تلجأ إليه ليرشدك في تقرير ما تفعله، وما لن تفعله، خاصة في المواقف البسيطة، حيث تعتقد أنه ما من أحد يراقبك.

تصدعات القيم

كان بوب جوتنشتين المدير الإداري لمؤسسة برنهام للسندات المالية شريكاً في شركة معروفة ومشهورة في وول ستريت لمدة ثلاثين عاماً، وبعد موت أحد شركائه تولى بوب أعمال الشركة كمدير تنفيذي، وبعدها بأعوام قليلة، غادر الشركة لكي يبدأ من جديد في مكان آخر.

وقد كان كريماً بشكل رائع غير مسبوق في مشاركة قصته التي تشبه إلى حد كبير العديد من قصص الآخرين التي سمعتها من قبل، فما يحدث أنه عندما يموت شريك في مؤسسة يأتي أناس جدد، بقيم مختلفة، وأنا لا أقصد أن قيمهم كانت سيئة أو خاطئة، ولكنها مختلفة فحسب، وما بدا أنه اختلاف سهل يمكن التعامل معه اتضح بعد ذلك أنه ليس على هذا النحو.

وبدون توافق واضح ومتقدم باستمرار فأنت تفقد المرونة التي تسمح بتوطيد العلاقات بعد الخلافات التي تتعلق بالمال، والمناهج التي تسيرون بها؛ وإنه لمن السهل جداً أن تؤمن بأنه طالما تتوافقون في القيم وتتشاركون فيها، إذن فقد أفلح الأمر، ولكنه لم يفلح، فالقيم ليست كل شيء.

أداء مهمة واحدة مشتركة

أعلم أن الأمر يبدو سخيفاً وبالكاد أستطيع أن أشق على نفسي وأدفعها لكتابة هذه الكلمات، ولكنها حقيقية، وأنسى أمر الكلمات المحيرة والمشوشة التي سمعتها، ولست على وشك أن أجعلك تكتب تقريراً يتعلق بنوعية العمل الذي تشغله، فلا تقلق، فأنا لا أهتم كثيراً بنوعية العمل الذي تشغله مهما يكن سواء

أكنت تخلص العالم من النفايات الذرية أو تربح سباق الألف ميل، أو تقوم ببناء منزل في "بيفرلي هيلز"، فعملك هو عملك ويجب أن تتعايش معه فحسب، ولكن فيما يتعلق بالناس الذين تود أن توطد معهم علاقات عمل حميمة، فمن الأفضل أن يكون عملهم هو نفس عملك.

إن مهام العمل ما هو إلا نتاج أهداف منظمة وعادة ما تكون طويلة الأجل، وفهمي لمهام العمل نتج من خلال محادثاتي مع "فريد هارمون" الذي قام بتحرير بعض الكتب الرائعة التي تتعلق بهذا الموضوع، وكان دائماً ما يشير إلى المهمة الأساسية أو الأصلية لوكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) وهي: ضع رجلاً على سطح القمر، وعد به سالماً في نهاية العقد، فالمهام محددة، وعندما تكون لديك واحدة، فأنت تعرف ما لن تفعله بالإضافة إلى ما ستفعله، وقد أخبرتني "مارتي إيفانز" المدير التنفيذي القومي لمؤسسة جيرل سكوتس للولايات المتحدة الأمريكية -وهي مؤسسة لتعليم الفتيات بعض المهارات كي يصبحن مرشدات، كما أنها أكبر مؤسسة لتعليم الفتيات في العالم- قائلة: "إنني أتجنب معاملة الناس الراغبين في أن يصبحوا أي شيء" ورأيها صائب، فلكي تكون شخصاً ناجحاً يجب عليك أن تحدد ملامح شخصيتك، وتعرف ماهيتك، فما لا تريده هو أن تكون لديك مهمة مثل العديد من مهام الشركات التي تقرها بعض اللجان، وتصبح عامة جداً، وتغطي كل الاحتمالات دون أن يكون لها معنى في واقع الأمر.

وقد قالت لي نانسي إيفانز -واحدة من مؤسسي شركة إيفيليدج- الآتي: "عندما قابلت كانديس -وهي تعمل بالنجارة وشريكتها في نفس الشركة- فقد كان هناك شيء خاص يتعلق بها، فلديها حس في أداء المهام، يتسم بالنشاط والحماس والجاذبية، لدرجة أنه برغم شعوري بالخجل بعد المقابلة الأولى بيننا، فقد أصبحت جريئة ومقدامة، وقد أرسلت إليها رسالة موجزة مجملها: أعتقد أننا يجب أن نصبح صديقتين".

"قد يبدو الأمر سخيفاً، ولكن أفضل العلاقات تتكون وتصبح وطيدة عندما نرى بعضاً من الإشراق والتألق في الشخص الآخر".

على الرغم من أن نانسي كانت يعتريها شعور يتعلق بكانديس، إلا أن الإحساس بأن يكون لديهما حس مشترك يتعلق بأداء مهمة ما ليس من السهل دائماً التركيز عليه، فهذا يستغرق وقتاً ويحتاج إلى استثمار، فمن المحتمل أنك لن تكون قادراً على معرفة ما إذا كنت تتشارك هذا مع شخص آخر أو لا، حتى تكون قد مرت عليكما فترة من الوقت وأنتما تعملان معاً، وبعد أن تعرفا بعضكما البعض جيداً وأن تتشاركا في أهدافكما المهنية والشخصية، ولكن مع وجود قليل من الاستثناءات. ما لم تكن مهمتك والشخص الآخر متلائمة أو متوافقة، فليس هناك أي مجال لإنجاز أية مهمة.

الحس الفكاهي

لقد اندهشت من قول عدد كبير جداً من الناجحين للغاية بأن ما يبحثون عنه في الآخرين هو شخص يستطيعون المرح وقضاء وقت ممتع معه.

وقد أخبرني "ديك كفاناغ" مدير مؤسسة The Conference Board قائلاً: "عندما أقوم بتعيين أشخاص، فأنا أبحث عن شخص يتمتع بحس فكاهي، لأنهم لو كانوا يتمتعون به، فمعنى ذلك أنهم يتمتعون بحس السخرية من المواقف، وأعتقد لو أنهم يستطيعون إظهار هذا النوع من الفكاهة التي يتسم صاحبها بالحساسية والإدراك الذاتي، فهذا يعني أنهم يعرفون كيفية تكوين آراء عن الأشخاص والمواقف، وسيشعرون بالراحة تجاه الناس".

وقد أخبرتني "ليندا سريري" بنفسها وهي رئيسة شركة "واي. وآر" للإعلان -التي لديها حس فكاهي مهول- بأن الحس الفكاهي مطلوب من أجل بقائك حياً، فهو يبقيك عاقلاً، فأنت تستيقظ كل صباح، وانه ليجب عليك أن تفكر فيما يحدث، وستتعامل معه، وستتقدم للأمام، ثم تنسى كل ما يتعلق به في اليوم التالي.

> "إن الضحك يطهرك، ويجعلك تعمل بطريقة أفضل، ويجعلك قريباً من عملك. وهذا هو أفضل بناء لعلاقة في العالم أجمع".
> - ستيف سجال

وثمة شخص أعمل معه يطلق على ذلك الأمر "عجلة الرغبة أو الهوى" أعني بذكر

هذا المثال أن تفكر فيما تفعله من أجل المعيشة وكسب الرزق، فنحن نذهب ونقوم بعرض وتقديم حملتنا الإعلانية، فتعجبهم، فيخبروننا بأننا الأفضل في هذا المجال، وأننا سنحصل على المزيد من أعمالهم كي نقوم بالدعاية لها، ثم يديرون عجلة أهوائهم فنتلقى في اليوم التالي اتصالاً هاتفياً مضمونه: عدم موافقتهم على الأمر أو استحسانه، وأن لديهم أفكاراً أخرى، ويودون رؤية شيء آخر، ثم يديرون عجلة أهوائهم مرة أخرى، ويدلون بأنهم لا يدركون ما يفعلونه، إذ يوقنون بأننا ينبغي علينا أن نعيد تنظيم فرق العمل، وقد لا نحصل على العمل معهم بعد كل هذا العناء، وكم يودون عقد اجتماع مع رئيسنا، ثم تدور عجلة أهوائهم ثانية، نحن في استعراض للأحداث التي مضت. هل نستطيع عقد اجتماع لأنهم يفكرون في الاتصال بوكالة جديدة، لأننا لا نتمتع بفهم حقيقي لطبيعة منتجهم، ثم تدور عجلة أهوائهم مرة أخرى، فيتم فصل مدير قسم التسويق في الشركة التي نتعامل معها، فيودون العودة إلى الحملة الدعائية السابقة، فهل نستطيع استئنافها خلال أسبوعين؟ ثم تدور العجلة مرة أخرى، وبعدها يتم بث الحملة. إنها حقاً عجلة من الرغبات تدور باستمرار حسب الأهواء، إنه لأمر يبعث على الضحك. أعتقد أن الناجحين لا يسمحون للظلام أو للغضب أو للمرارة أو الإحباط بالتسلل إليهم، حيث يتلمسون النور ليجدوا فيه روح الدعابة.

وقد قالت "تانسي إيفانز" هذا بطريقة أخرى: "أنا أبحث عن أناس يتعاملون مع كل ما يقومون بأدائه في العمل على محمل جدي، ولكنهم يتمتعون بروح الدعابة في نفس الوقت".

وقد قالت "مارشا كيلجور": "هناك العديد من الأشخاص في هذا المكان الذين أقدرهم نظراً للحقيقة البسيطة التي تنص على أنني أستطيع الضحك معهم، فعندما يتعرض كل فرد لضغوط هائلة للقيام بإنجاز المهام المفروضة عليه، أو أن يتعامل كل فرد مع الأمور على محمل جدي، فيجب أن يكون هناك وقت للراحة من كل هذه الضغوط، أعني أننا نتسم بالجدية المفرطة حينما يتعلق الأمر بالعمل: أجل إنه عملنا ونحن نود أن نبدو كمحترفين قدر الإمكان، ولدينا

أهداف نود تحقيقها، ولكن في نفس الوقت ينبغي عليك أن تضع كل هذه الأمور في نصابها الصحيح، ومن آن لآخر ينبغي علينا أن نقول لأنفسنا أو أن نقولها بصوت عال: "هدئ من روعك إن الأمر في غاية البساطة".

مال الائتمان

ثمة أمور محددة حقيقية وملموسة يستخدمها الناجحون كأدوات لكي يتخذوا خيارات جيدة تتعلق بالناس، ومن بين هذه الأمور –وقبل كل شيء– الخبرات السابقة.

"إن التكنولوجيا الفائقة هي فهم واستيعاب كيفية أن تستخرج أعظم القيم من الشخص الذي ترتبط به؛ لأنه لا شيء يضاهي سرعة الحكم الإنساني على الأمور لذلك أستطيع أن أدخر قدراً كبيراً من الوقت لو أنني وثقت بحكمك على الأمور".

–سوزان جاف

وقد أخبرني "هج برايس" مدير المؤسسة القومية للوحدة الحضرية قائلاً: "إن الأمر يشبه لعبة كرة القدم الأمريكية "الرجبي" فأنت تعمل مع فريق، وتحاول أن تحدد من منهم سيجري حتى منطقة الهدف، وينبغي عليك أن تدرك أن هناك العديد من الأشخاص الذين يفضلون البقاء وسط فريق اللاعبين الذين يلتفون حول لاعب؛ كي يخططوا للعبة القادمة طوال الوقت، وهناك بعض الأشخاص يجرون إلى الحدود الجانبية أي المساحة المحيطة بالملعب، وهناك البعض الآخر الذين يسقطون الكرة بتعمد، بل وربما يكون هناك شخص ما يجري في الاتجاه الخاطئ.

إنه اختبار حقيقي أستخدمه عند التفكير فيمن عملت معه من قبل، ومن أود أن أعمل معه مرة أخرى، فهذا مبني على العلاقة والأداء: حتى هم هؤلاء الذين أستطيع الثقة بهم تماماً، أي أنه عندما أحتاجهم حقاً فإنهم سيسرعون اليَّ بالمساعدة؟".

ويعتقد "جيف مورر" رئيس اتحاد شركات الاستثمار بالوحدات (شركات متعددة الأنشطة في الولايات المتحدة الأمريكية) أن تكوين أو بناء علاقات قوية

يستغرق وقتاً فحسب، فليس هناك تركيبة سحرية، إنما تتطلب حدوث أزمة أو أزمتين، فأنت قد تظن أنك تعرف أناساً بعينهم جيداً عندما تسير الأمور على نحو رائع: ولكن في حالة حدوث مصيبة، فقد يتغير الناس أحياناً، وعندما تصبح الأمور عسرة ويصبح من الصعب اجتيازها، فهذا هو الوقت الذي بإمكانك أن تعرف فيه معادن الناس، وكيف أنهم سيقومون بمساعدتك على اجتياز هذه المحنة.

> "إن استثمار الناس والانتفاع بكل ما لديهم هو عكس الاستثمار في الأسهم. إن الأداء السابق لهو المقياس الدقيق لنتائج المستقبل".
>
> - وليام [illegible]

وقد سمى "نيل ليفنجستون" -رئيس مجلس إدارة شركة "جلوبال أوبشنز إل.إل.سي" بالمشاركة والمدير التنفيذي لها- هذا "بالمقياس لكل فرد منهم". وأن يكون لديك مقياس لكل فرد يعني معرفتهم لفترة كافية أي أن تعرف أخلاقياتهم في العمل ومقدار كونهم جديرين بأن يعتمد عليهم، وما إذا كانوا جديرين بالثقة أم لا في عملنا، وأعتقد أنه في أي عمل هذه الأيام فأنت بحاجة غالباً لأن تكون قادراً على التنبؤ بكيفية تأدية شخص ما لوظيفة ليس لديك العديد من الفرص لتأديتها بشكل صحيح.

إن العمل ليس سوى مجال تناقش فيه كل جداول الأعمال بطريقة متقنة ثم تنفذ، حيث يستطيع العديد من الناس الاستفادة بعدة طرق مختلفة، وحيث تستغل العلاقات القوية بل وحتى العلاقات العابرة، أو يقلل من شأنها بحثاً عن الربح أو الفائدة.

إن أهم شيء يجب أن تعرفه عند اختيار شخص ليكون معك في المجلس هو: هل يستحق ثقتك؟ هل تستطيع التأكد من أنه لن يخدعك، وأنه ليس لديه جدول أعمال يخفيه عليك؟ إن الثقة خاصية صعبة ومحيرة، فوجودها نادر ومهم للغاية، ولكن من السهل خيانتها، ويتردد بعض الناس للغاية في منح ثقتهم

للآخرين فيظلون عالقين في استخدام التصرف الرهيب، ألا وهو عدم الثقة في أي فرد.

وبدون الثقة فأنت تتحلى بدفاعية وتبحث عن كل ما هو مخبأ وخفي وينتابك الشك في كل ما هو مفقود، فبدون الثقة لا تشعر بالحرية في مشاركة كل أفكارك وكل ما يدور بذهنك.

ولكن عندما تحدوك الثقة في شخص بعينه، يظهر هذا جلياً، فأنت تعلم أن هذا هو الشخص الذي تستطيع أن تكون معه على سجيتك، وأن تشاركه أهدافك وأن تتحدث معه عن الأمور أو المسائل الصعبة وعن الحلول النموذجية، فعندما تثق بشخص ما فأنت تعرف أنه لا ينبغي عليك أن تكبح جماح نفسك، ولا يتحتم عليك القلق بشأنه، إذ إن بوسعكما العمل معاً بدون تحفظ حتى تنفذان المهمة.

أخبرني العديد من الذين تحدثت إليهم من أجل إتمام هذا الكتاب أنهم يعتمدون على حواسهم فيما يتعلق بمن يثقون بهم وهم يفعلون ذلك غالباً، وفي الحال عند مقابلة شخص لأول مرة، وقد أخبرني آخرون بأن الشعور بالثقة تجاه أحد الأشخاص شعور مكتسب، وهم لا يثقون بأي فرد مطلقاً، حتى تنقضي فترات طويلة من العمل معاً، ومازال يقول آخرون إن الثقة تواتيهم فقط في حالة اجتياز الأزمات والمحن معاً، وعندما تعرض أزمة أو أزمتان ثم تمضي ويشعرون بأنه كان هناك زميل وقف بجانبهم خلال هذا الموقف، فإنه يحظى بثقتهم لا محالة.

وتقول "باربارا كوركوران" كلما تعلق الأمر بالثقة انتابتني الحاسة السادسة في الدقيقة التي أقابل فيها شخصاً ما، فإما أشعر أن بوسعي الثقة به وأجاريه أو أنه لا ينتابني هذا الشعور على الإطلاق.

كاتي بلاك، رئيسة هارست ماجازينز، إحدى التنفيذيات التي لها وضع متميز في مجال طباعة المجلات، وتقع الأنواع المختلفة للمجلات التي تصدرها هارست تحت إدارتها، بما فيها كوزموبولتان، إسكير، جوود هاوس كيبنج

مشروع هارست المشترك مع ميراماكس ديزني، ومجلة تينا براونز توك. لها رأى مختلف تماماً عن الشعور بالثقة: "إنها مثل الالتقاط والمضغ، فينبغي أن أكون حريصة عند التعامل مع ذوي الأفواه الكبيرة الذين يروجون الشائعات في مجال عملي، أقصد الذين يدلون بتصريحات للصحافة ليزينوا بها صورتهم، إن هؤلاء لا تستطيع الوثوق بهم، فدائماً ما يوجد أشخاص يجيبون على السؤال الذي تطرحه عليهم، ولكنهم: يحجبون بعض المعلومات التي يدركون احتياجك لها لظهورك بالمظهر اللائق، وربما يعتقدون أنهم يستحقون الثقة لأنهم لم يكذبوا عليك، إنهم أسوأ أشخاص على الإطلاق فكل منهم لديه مأرب يسعى إليه، عليك توخي الحذر لمن تثق به، وأن تختاره بعناية، وكلما ارتقيت في المؤسسة التي تعمل بها، ازدادت حاجتك لتوخي الحذر".

أما جولي دوم، التي تعمل كمديرة إدارة يو.إس.بورد سرفيس لصاحبها سبنسر ستيوارت، إحدى الشركات الكبيرة في البلد، والمتخصصة في تقديم مرشحين لمجالس الإدارات المشتركة. فلها طريقة لاكتساب الشعور بالثقة في شخص قابلته وهي أن هذه الثقة مزيج من الشعور الداخلي تجاهه وتحرِّيك عنه.

> "انظر إذا لم تثق بهذا الشخص، فهذا يعني أنك لا تستطيع تفويضه، وطالما أنك لا تستطيع تفويضه، فلا تستطيع إدارة العمل. هكذا الموضوع ببساطة".
>
> - ستيوارت إدجار إم. برونفمان

"يجب أن أقر بأن جزءاً من الشعور بالثقة يتعلق بالحدس، ومن العسير تجنبه وإنني لأقابل العديد من الأشخاص، وأطرح عليهم عدة أسئلة وأفاجئهم بأسئلة غير متوقعة ولا يتكلفون في الإجابة عليها، وعادة ما أوجه لهم السؤال أثناء الحديث عن موضوع لا يمت له بصلة، مثلاً "كيف يصفك زوجك؟" وغالباً ما أحصل على رد غير معتاد، وهذا ما أرجوه؛ حتى أرى الشخص الحقيقي لحظتها، ولكن إذا تكلف الشخص الجواب فإنني أدرك أنه حذر جداً ولن يكون صريحاً".

تولى هارولد إيفانز العديد من المناصب التنفيذية في مجال النشر، آخرها نائب رئيس مجلس إدارة ومدير تحرير دايلي نيوز، أتلانتك مانثلي، يو.إس نيوز آند ورلد ربورت بنيويورك، ولقد أخبرني قائلاً: "إذا قام شخص ما أقدره وأثق به بترشيح شخص آخر لي، فإنه يقدم لي نصيحة لا يقدمها آخرون، ولكن في النهاية، فإن هذه النصيحة تتعلق بإمكانية الاعتماد على هذا الشخص أم لا".

وأسرع وسيلة لغرس الثقة هي الجرأة: أي القدرة على إخبار شخص ما بالحقيقة، حتى لو كانت ستعرض مصالحك قصيرة الأمد للخطر.

أتذكر في "معجزة في شارع رقم ٣٤" عندما أرسل بابا نويل زبائن ماسي إى جيمبل؟

فقد كان أفضل من يبني علاقة، لأنه اتضح أن البابا نويل أبدى اهتماماً بالأطفال أكثر من الصفقات التجارية القادمة، فالأطفال والأمهات وثقوا به أكثر من غيره الذين كانوا مذبذبين في توزيع منتجات رؤسائهم.

كذلك في الأمور الأخرى، أيضاً، كما تعلمت خلال حياتي. فقد كانت أهم زبائني إحدى السيدات التي سأسميها، كريستي، حيث عملنا معاً لعدة أعوام، فعندما تقابلنا منذ عدة أسابيع أخبرتني بأن أكثر ما تكنه يتمثل في تلك المرات التي أخبرتها خلالها بأمور لم تكن تود سماعها. فقد عرفت أنني لم أكن أريد إثارة غضبها، أو التأثير على مستقبل عملنا لمجرد التأكد أن ما أريد قوله قد وصل إليها.

وتذكرت تلك المرات بوضوح وكيف كنت أتألم وأنا أخبرها، كما تذكرت أنني كنت لا أود إخبارها، ولكن في تلك المرات التي أتصرف خلالها خارج نطاق مصلحتي الحالية كانت تُبنى الثقة، فأنا لا أتملقها بطريقة رجل المبيعات الذي يحاول إبرام صفقة ويقول "إن مديري سيوبخني إذا لم أكمل هذه الصفقة" وإنما أتعامل معها بثقة في كافة أمور عملنا.

تُبنى الثقة عندما يشعر عميل أو زميل بأنه يتلقى اهتماماً وأنه ينأى عن كونه مصدراً لدخلك.

ما من طريقة مؤكدة النجاح للحصول على من تثق بهم وتصلح للجميع، ولكن ينبغي أن تطمئن لقدرتك على أن تحدوك الثقة بمن حولك وأن تطلق لمشاعرك العنان في الشعور بالألفة مع الآخرين، وبالأحرى، لا يهم أن تكون محقاً أو مخطئاً فيمن تضع ثقتك به، حتى لو حدث هذا مع شخص ثبت فيما بعد أنه ليس جديراً بها، فإن مجرد شعورك بها يبرهن على شيء ما داخلك وهو أن لديك القدرة على أن تكون طلقاً وتفضي بأسرارك للآخرين. وتتواصل معهم، وهذا له عظيم الأثر على الرقي بعملك.

أخبرني جيم فاريل: "عليك أن تثق بالمؤسسة، وإلا يسقط نظامها برمته، إن لدينا ثقة كاملة بالعاملين معنا: ولا نخدع أحد أو نسمح لأحد بالتسلق على أكتاف الآخرين، فلو فرض ووجد شخص لا يستأهل الثقة، وظل كامناً هنا لعام أو اثنين، فما أن يثبت عدم أهليته لها حتى يصبح نسياً منسياً".

كما أخبرني ستيف سيجل قائلاً: "لأنني أختار الثقة، فأحياناً ما أجد عشرة أشخاص مثلاً يحاولون إشعاري باليأس، والاستفادة من ورائي وجرحي ولكني لا ألقي بالاً لذلك".

ويوضح جيم فاريل المنظور العملي للعمل: "إذا انتابتك الشكوك حول من تثق بهم، فعليك بوضع أنظمة مراجعة ومراقبة لعملك لاكتشاف من ليس حرياً بثقتك وبالطبع لن ينجز شيئاً في العمل. يكلف افتقار الثقة أموالاً كثيرة كما يهدر الإنتاج ويبعث على الارتياب، ويحرمك الاستفادة من الفرص التي تتاح لك".

اهي ثقة في غير محلها؟

يتفهم الناجحون أن قدراً كبيراً من متعة النجاح يتمثل في القدرة على التشارك به مع أشخاص يروق لهم، ولا شيء أفضل من الاحتفال بتحقيق انتصار ما في العمل مع أشخاص يبتهجون له مثلك: فمن ذا أفضل ممن يضحك معك بملء فيه ويبادلك العناق دون قيود ويشعر معك بتحقيق نجاح وإنجاز مشترك.

فهم يدركون أن أفضل من يشاركهم أحلامهم هم هؤلاء الذين لديهم نفس وجهة نظرهم في الحياة: الذين يعملون بجد ويكترثون بما يقومون به ولديهم رغبة يودون تحقيقها، ولديهم قيم يؤمنون بها، أولئك من يثقون بهم.

في حين أن ذلك يبدو واضحاً، إلا أنني أجد اختلافاً بين الناجحين وغيرهم.

وفيما أجد أن الناجحين يسألون أنفسهم "ماذا عسانا أن نفعل معاً؟" ويسأل غيرهم "ما الذي يقدمه لي؟".

يبحث غير الناجحين عن الشخص المناسب أي من يستطيع إنقاذهم، إذ يفتقرون لرؤية واضحة لجدول أعمال شخصي، ومن ثم لا ينهكون أنفسهم في البحث عمن يشاركهم إياه وعبثاً يبحثون عن شخص ثري يقدم لهم النصح ويتسلقون القمة على حبائله، إنهم يرغبون في شخصية ساحرة تبذل ما باستطاعتها، لا شخصية يبادلونها الثقة.

> "أحياناً يتعين عليك انتقاء من تتعامل معهم، فإذا اخترت شخصاً لتعقد معه صفقة لبعض الأسباب، لكن اتضح لك أنه تذل يسعى لاستغلالك وليس أهلاً لثقتك، فينبغي تدبر هذا الأمر وعليك الرجوع لقيمك والتمهل، والحياة دقائق وثوان. إن ما يكبدني هذا الشخص من إيلام في الشعور لا يستأهل أن أخوض معه هذه الصفقة.
>
> - ليج ستنبرج.

ولكن لا يحدث هذا بالطبع؛ لأن الأشخاص الذين يحظون بالرؤية والمقدرة القيادية يرغبون في أن يتخلقوا بمن يتصف بذات الخصال.

ففي غياب أشخاص يقدمون لهم العون، يتجه غير الناجحين إلى حولقة أنفسهم بأناس يوفرون لهم الشعور بالراحة، ولكن ما الذي يجعلهم يشعرون بالراحة؟ إنهم الأشخاص الذين يقضون وقتهم في الجزع والشكوى من نفس الأمور التي فعلوها.

فهم يتفاعلون مع الآخرين للوقوع في براثن الادعاء بأنهم ضحية وأنهم لا يلتقون مع زملائهم للاستماع ببعض الوقت، ولكن للتفجع على ما ساء من

الأمور، مما يؤدي إلى احتدامهم غضباً وفي الحقيقة ما يمتعهم هو التلذذ بالألم مع غيرهم.

"بعض الأشخاص يمشون الهوينى، ويأملون مقابلة من يتفق معهم في ذلك ويفكرون: "يا صاح، إذا أمكنني التعلق بشخص يسبقني ولو بخطوة، لكان ذلك أفضل" وتظل أعينهم تجحظ على ذلك الأمل، دون الوصول لشيء".

- دون دك ورث

اتخاذ الثقة كخيار

من أهم المفاجآت التي وجدتها في مقابلاتي مع الناجحين أنهم اتخذوا الثقة كخيار لهم، كاستراتيجية عمل، وقد قدم دون سودير كويست، نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لوال مارت، واحداً من أوضح الشروح لاتخاذ الثقة خياراً، كما أوضح أن الثقة ليست أن تترك الأدراج التي تضع بها النقدية مفتوحة.

"ففي مجال البيع بالتجزئة لدينا مؤسستان، في الأولى يقف المشتري أمام البائع وفي الأخرى يقف مندوب المبيعات أو مسئول التسويق أمام المورد، لقد تعلمنا البدء ببناء علاقات تقوم على الثقة بين المدراء التنفيذيين في كلا المؤسستين ونقول: "لنعمل معاً على كافة المستويات في مؤسستنا ولنفعل كل ما في وسعنا لأجل العميل" والآن نحن بحاجة لتصور طريقة تمكننا من القيام بأفضل وأتم عمل نشترك فيه لنتمكن من تقديم أقل سعر لعملينا المشترك، وهذا يتطلب بناء الثقة.

"إننا نعطي الثقة لموردينا حيث يستطيعون الوصول مباشرة إلى حاسباتنا من خلال خطوط الهاتف، فمن خلال الحاسب الموجود في مكاتبهم يستطيعون استخراج أية معلومات من قاعدة البيانات الخاصة بنا عن كافة البضائع التي باعونا إياها، فحتى نتيح لهم هذه المعلومات يجب أن نثق ألا يسيئوا استخدامها ويدلوا بها إلى منافسينا؛ فإن فعلوا فلن تتاح لهم مرة أخرى. إننا نفعل ذلك دون أن نحصل عائداً".

أخبرني بات زينز بقصة لها نفس الطابع عن أحد الاندماجات الأولى لشركته.

"وقد استغرق من روشي تأليف كتابه عن الشركات التي تقوم بتسويق مشترك ناجح في مجال صناعة التجميل عدة سنوات". من الأمور التي تعلمناها مؤخراً هي أنه ينبغي توافر تفاعل جيد وثقة وقيم مشتركة بين الأطراف المعنية، فما لم يكن التفاعل جيداً، أو لا توجد قيم مشتركة، فإنك على وشك الوقوع في المشاكل، لأن النزعة الطبيعية للمتنافسين أن يتصارعوا؛ لذا مهما كانت جودة المنتج، فسيئول بك الأمر إلى قضاء مزيد من الوقت لمحاولة انتقاء علاقات عملك بدلاً من أن تركز على قهر المنافسة".

"أما في موقفنا، فقد طورنا فلسفة تتضمن ببساطة أن نمضي ونقطع دابر المنافسة، وما أن اتفقنا على ذلك الهدف، حتى أتيح لنا التغلب على المشاكل الداخلية في المؤسسة، فطالما أن هذه هي الفلسفة الأساسية التي نسير عليها، حتى عملنا جاهدين لحل أية مشاكل تقف عثرة في طريق هدفنا المشترك، بهذا نكون قد أبرمنا عقداً، وطوينا عليه درج المكتب، ولا نعاود النظر إليه أبداً لأنه كان اتفاقنا وسمتنا الذي يوجهنا كشركاء في العمل".

"وغالباً، عندما تنخرط في علاقة عمل أو مفاوضة، فهذا موقف يسعى من خلاله كل طرف إلى معرفة من يحصل على الورقة الرابحة، وفي تجربة عملي، رأيت أن تلك الأنواع من العلاقات تبوء بالفشل، أما العلاقات الناجحة فتتم عندما يكون هناك تبادل للمنفعة ووجود ثقة؛ حيث يسعى الشركاء للقيام بأفضل أمر معاً، لا أن يسعى أي منهم لاستغلال الآخر".

"وفي مقابلة قوية لا تصدق، قص لي مارتن يوكوفيتز أموراً عن مشاريع مشتركة لقناة NBC مع عدة مؤسسات تشمل ميكروسوفت وايفيلاج. وأن هذه المشاريع لم تكن لتتم لولا اتخاذ شخصية مثلاً قراراً بالثقة المتبادلة بينهما.

ينبغي أن تواتيك القدرة على القول: "إننا (نحن) هنا في هذه الغرفة نتناقش في مشاريعنا المشتركة، وعلى الرغم من أن ثمة أموراً تؤثر على مناقشاتنا، إلا أننا ندرك أننا شركاء متفقون على ذلك، وسنتعامل مع تلك الأمور، وغالباً ما تتعقد ولا تخلو أبداً من العوائق".

وقد ذكرني مارتن أيضاً بأنه حتى في الشركات المشتركة بهذه الطريقة تكون الثقة فيها على المستوى الشخصي لا على مستوى المؤسسة.

تناول هذا الفصل كيفية معرفة نوعية أحد الأشخاص الملائمة لمجلس إداراتك عندما تلتقي به، والآن لنلق نظرة على كيفية التأكد من أنك تتيح لمجلس إدارتك مجموعة كافية من الإمكانيات.

المبدأ ٥

نوّع فيما لديك

"دائماً ما أبحث عن النقيض في كل شيء وأختاره، فأنا أفكر فيما أفتقده وأبحث عنه، وذلك هو شأني في الزواج، وعلاقات العمل، والصداقة، ولم أر مثلي قط بين كل من قضيت معهم وقتاً".

- **باربارا كوركوران**

لقد كثر الحديث عن مسألة التنوع في العمل الأمريكي، كغيرها من الكلمات التي أصبحت متداولة سياسياً، فمن الصعب على المرء أن يدرك ما الذي يعنيه الناس بحديثهم عنها.

ولذلك، فإنني أود توضيح مقصدي عندما أناشدك التنويع فيما لديك، فالتنويع يمثل لي استراتيجية للاستثمار خالصة وبسيطة، وليس ذلك مبدأ "وردياً" يهدف إلى تحسين شعورنا تجاه بعضنا البعض، أو أن يمسك أحدنا بيد الآخر، أو نغني معاً رغم أننا قدمنا إلى العمل بخلفيات مختلفة تماماً، ولكنه مبدأ "أزرق" بل إنه في واقع الأمر غاية في الزرقة ويتعلق بكيفية تحسين عوائدك من خلال مجموعة العاملين لديك.

دعنا نعد إلى عالم الاستثمارات المالية. هل تمتلك أسهماً في اتحاد شركات الاستثمار بالوحدات (شركات متعددة الأنشطة في الولايات المتحدة)؟ أراهن أنك تحوزها، وأن من ضمن أسباب ابتياعك لها أنك ربما تحدثت إلى صديق أو قرأت شيئاً وأقنعك بأن التنوع أسلوب جيد لزيادة عوائدك وبقليل من المجازفة.

إذن ما الذي يعنيه التنوع؟ إنه يعني ببساطة ألا تضع بيضك كله في سلة واحدة، فأنت لا تريد أسهماً أو سندات فحسب، أو تريد ذهباً فقط، أو تستثمر كل ما لديك في شركة واحدة مهما ذاع صيتها، ولكنك تود أن تحوز أنواعاً مختلفة من الأصول تهبط وترتفع في دورة متضادة، فيرتفع أحدها عندما يهبط الآخر، والفكرة أن بعضاً من هذه الأصول لابد وأن يمنحك دائماً مزيداً من النماء، بينما يوفر لك بعضها الحماية ضد أية مجازفة.

> "مع التنوع المتزايد في العمالة، يأتي الناس إلى العمل بقيم، وأهداف، وأغراض مختلفة، وأعتقد أنهم يرغبون من الآخرين تقبل هذه الاختلافات، وفي رأيي أن أي عمل ناجح لابد له وأن يجد سبيلاً لإقامة علاقات داخل نطاق العمل تضع تلك الاختلافات في حسبانها".
>
> – كينثيا ميتلزر

مزيد من النماء، ومجازفة أقل، يبدو الأمر رائعاً أليس صحيحاً؟ (ولكنه لا يكون كذلك عندما يستثمر شخص آخر كل ما تملكته يداه في شيء ما ويحقق له النجاح لفترة طويلة).

لنعد الآن إلى مؤسستك الخاصة، فأنت بالطبع تريد لها النماء، لا الفشل، كما تريد أناساً بوسعهم مساعدتك في رفع قيمتك، والحيلولة دون فعلك لشيء من شأنه تدمير هذه القيمة، ولذلك، فقد تحتاج إلى التنويع في مجموعة الأشخاص العاملين لديك.

التنويع من أجل النماء

تعتمد خيارات "النماء" على أناس بمقدورهم إظهار –أو إخبارك عن– الأشياء التي تحتاجها لتحسين أدائك، وتذكر أنك تحتاج خلال التنويع في العمل إلى الموازنة بين نقاط الضعف ونقاط القوة الموجودة في مؤسستك.

هل أنت رجل تسويق من النوع الذي يتصبب عرقاً إذا ما اضطر لحساب نسبة مئوية ما دون الاستعانة بآلة حاسبة؟ ربما تود إذن توظيف واحدة تجيد ألعاب الأرقام تماماً، هل تقضي وقتاً طويلاً أمام الكمبيوتر محاولاً –عبر الإنترنت– طلب بعض عجائن البيتزا من أحد محلات توصيل الطلبات إلى المنازل، حيث إنه لا يمكنك الذهاب إلى هناك؟ فلعلك تستعين بشخص بوسعه الذهاب هنا وهناك كيما يحصل على ما تريد.

أخبرني ألبرتو فيتالي –الرئيس والمدير التنفيذي السابق لمؤسسة Random House– قائلاً: "في باكورة حياتي المهنية، كنت أذهب إلى بعض الحفلات كتلك التي كان يقيمها أمين المستودع، وحالفني الحظ في اصطحاب زوجتي إلى هناك؛ فهي شخصية اجتماعية تطيب صحبتها، وكنا نجلس هناك مع هؤلاء الناس على أرضية المستودع دون أي اختلاف أو تميز. وكأننا ننتمي إليهم. هذا هو المقصد: عليك أن تكون واحداً من بين من تجلس معهم أياً كانوا، وحالما يتسنى لك ذلك، تصبح فرداً من هذه "الجماعة". ونحن نستمع هذه الأيام إلى الناس يتكلمون عن الجماعات والإنترنت، وكيف يصبح المرء واحداً ضمن جماعة ما. ولذلك، إذا كنت ضمن جماعة من أمناء المخازن، فلتتحدث عن المخازن أو عن الأطفال والأسرة، أو ضمن جماعة ممن يعملون بتكنولوجيا المعلومات، فلتتحدث عن الحواسب أو الأطفال والأسرة، وإذا جلست مع جماعة من المحررين، فلتتحدث عن الكتب والكتب، ولا شيء غير الكتب، قد يمكنك التحدث عن الأطفال والأسرة، ولكن ليس بدرجة كبيرة، وما أن تفعل ذلك، فإنك تعلن نفسك فرداً منهم، وسيعود عليك ذلك بالكثير من النفع؛ لأنهم سيتحدثون إليك بصراحة ودون قيود، وسيمنحونك المعلومات والنصائح، قد لا يكون عليك العمل بها. ولكنها نصائح غالية لا يُرجى منها مقابل.

وتتضمن خيارات النماء أيضاً هؤلاء الأشخاص الذين بإمكانهم الاضطلاع بالواجبات والمهام أفضل منك، بما في ذلك عملك الشخصي.

ويعتبر هذا من الجوانب التي يكون فيها النموذج "الأزرق" موضع التطبيق، فالأسلوب الأمثل لتحقيق أقصى استفادة من شخص نقيض لك -على أية حال من الأحوال- هو الربط بين ما لديكما من مهارات، وما هو منوط بكما من مهام.

"يتمثل جانب كبير من القيادة الحسنة للآخرين في القدرة على الاستماع إلى أولئك الذين يتناولون المشكلة من نواح مختلفة، وإنني لأصر على إحاطة نفسي بأناس ذوي تجارب ووجهات نظر وخلفيات مختلفة، ومرجع ذلك إلى أنك ستتوصل إلى حلول أكثر ثراء لو كنت محاطاً بأشخاص ينظرون للأمور من زوايا مختلفة، وأعني بذلك أنه لو كان هناك شخص واحد يعرف كل الأجوبة والحلول فهذا أمر بغيض ويبعث على الملل، ونفس الحال لو أن خمسة وعشرين شخصاً يعرفون نفس الأجوبة والحلول، والهدف من أن تحيط نفسك بأربعة وعشرين شخصاً هو الحصول على أجوبة وحلول مختلفة جديدة ومثيرة".

- شيلي لازاروس

منذ عدة سنوات، عملت مع رئيس شركة برودينتشيال Prudential وطلب مني الإعداد لجدول أعمال اجتماع خاص لمجلس الإدارة، وكان من المفترض أن يدير مايكل راسل -والذي عمل في مكتب لندن- قائمة الأعمال الرئيسية في الاجتماع، ولم أر قط في حياتي شخصاً مثله، وصعب عليَّ تبين مشاعري إزاءه في أول الأمر.

وينتمي مايكل إلى أسرة عريقة، وهو يلبس ويتحدث بما يناسب هذا الأصل. فالقمصان ملونة وذات خطوط واسعة، والمظلة ملفوفة بإحكام وهو يقدم الاقتراحات دونما سخرية، وأول غداء لنا معاً كان وفق تقاليد المدينة، وهذا يعني أنه يمثل ذكرى ستدوم للأبد، وتعين عليَّ تناول اللحم المشوي وحلوى يوركشاير في منتصف اليوم، ثم ظللت متيقظة من أجل لقاءات بعد الظهيرة.

وكنت على يقين -رغم أننا لم نناقش ذلك معاً- أن كلانا خاض هذا الأمر سائلاً نفسه ما إذا كان سيستطيع فهم الآخر أم لا، ناهيك عن عملنا معاً، وكان لكل منا منظوره الخاص عن كل موضوع، ومفاد ذلك أن كل قرار اتخذناه كان أفضل. وصار الاجتماع على نحو طيب للغاية.

وقد تعلمت كثيراً من مايكل بما في ذلك أن العمل في جمعيات ونقابات مختلفة يفيد في كثير من المواقف وأن أفضل علاقات العمل يمكن أن تكون مع الأشخاص المختلفين عنك.

التنويع من أجل التقليل من المخاطرة

فكر في هذا الأمر، هل أعمالك تقترن بوجود أشخاص مماثلين لك؟ وهل هم أناس ذوو خلفيات ثقافية أو اجتماعية مشابهة لما لديك؟ أتجد أنك توافقهم الرأي في كل شيء؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن مؤسستك تتعرض لخطر شديد.

إن الوجود ضمن جماعة "مماثلة" لأمر يبعث على الإحساس بالدفء والأمان، حيث يسهل عليكم التركيز على الأشياء التي تشتركون فيها دون ما يفرق بينكم، وكجماعة مغتربة في باريس، يمكنكم الاعتماد على ما هو مشترك بينكم ليقوي أواصر ارتباط بعضكم ببعض.

ولو اعتقدت أن مثل هذا النمط في اختيار الأشخاص الذين يعملون معك سيجدي نفعاً في تحقيقك لأهداف العمل ذات المدى الطويل، *فلتفكر مرة ثانية*.

> "إن أخطر ما قد يجابهك هو أن يكون لديك خمسة عشر شخصاً يجلسون حول طاولتك موافقين على كل ما تقوله.
>
> وإذا كان ذلك هو المناخ الذي تعمل به، فلسوف تنفجر غاضباً يوماً ما".
>
> - كين لانجون

عمل دونالد إم. ستيوارت في مقتبل حياته كموظف تنفيذي في الستينيات وأوائل السبعينيات وقتما كان من النادر أن تجد شاباً أمريكياً ينتمي إلى أصول أفريقية يشغل منصباً تنفيذياً استشارياً أو يرتقي أعلى مستويات المؤسسات الأكاديمية.

وقد أخبرني قائلاً: "إنه لأمر بالغ الصعوبة، فبالرغم من أننا قد نعيش في تكامل مع الآخرين على الصعيدين الاجتماعي والمهني، فإننا نستشعر ارتياحاً أكثر مع من ينتمون لنفس أصلنا العرقي، ولكن عليك أن تعمل مع الآخرين، فهذا مفيد في الحياة وفي العمل، ومن السهل على المرء أن ينزوي بعيداً

ويقضي حياته مع جماعته التي تماثله، ولكنك إذا فعلت ذلك، فإنني لا أبصر سبيلاً لنجاحك في هذا العالم".

إن اقتصارك في العلاقات على من يماثلونك -هؤلاء الذين يرون العالم من نفس منظورك- لمن أخطر الأمور التي قد تودي بمستقبلك المهني، وربما يكون ذلك رائعاً، وعظيماً، وموافقاً لطبيعة المرء، ويبعث على الطمأنينة، قد ينطوي على كل هذا، حتى يأتي اليوم الذي تسير فيه إلى حافة جرف لم ينتبه إلى وجوده أي من زمرتك.

"ما قام به والداي كان عملاً رائعاً ونبيلاً، وأعتقد أنه اتضح لي منذ البداية أنني لو رغبت أداء هذا العمل الرائع، فعليّ أن أحيط نفسي بأشخاص لهم القدرة على الوصول إلى مصادر مختلفة أكثر مما لو كان لدي".

- هانز هاجمان

وتكمن المشكلة في كونك محاطاً بأشخاص يرون العالم بعينك أنكم بذلك تضيقون من أفقكم جميعاً، والأمر يبدو كما لو كنت تنظر في المجهر إلى منشأة على بعد بضعة أميال، فأنت تراها كأفضل ما يكون -بل قد تكون أكثر شخص في المدينة يرى هذه المنشأة بوضوح- ولكن ماذا عن الأشياء خارج هذه البؤرة الضيقة؟ ماذا عن الأشجار؟ الجسور؟ المنشآت الأخرى؟ سيفوتك بلا شك رؤية كل هذه الأشياء؛ لأنك تعجز عن رؤية ما خارج هذا المركز.

"أحياناً ما تجد نفسك تستخدم أشخاصاً تحبهم، ولهم نفس أسلوبك ثم تجد نفسك مفرطاً في موافقتهم الرأي في كل شيء، ومن الخطير جداً أن توافق شخصاً ما الرأي طيلة الوقت، إذا أنكما بذلك ستقترفان أخطاء جسيمة حقاً".

- ويليام موريس

إن الأشخاص المماثلين لك يرون نفس الفرص التي تراها أنت، وينحون نحوك في معالجة المشكلات، أما من يختلفون عنك في الرأي وفي منظورهم للعالم من حولهم، فإنهم يأتون بفرص وأساليب جديدة لحلها، كما يأتون بوجهات نظر جديدة لسبل التعامل مع العلاقة الشخصية، وحقيقة اختلافهم هي ما تضفي عليهم قيمة بالنسبة لك.

انظر إلى ما هو أبعد من هذه المنطقة التي تستشعر فيها الارتياح عندما تود أن تحيط نفسك بأشخاص تؤسس معهم مجلس إدارتك الشخصي. ابحث عند اختيارك لهم عن الجنس الآخر، والأعراق الأخرى، وهؤلاء الذين ينتمون إلى خلفيات طبقية متباينة، والذين يتبعون هويات ثقافية وسياسية مختلفة، بل ابحث أيضاً عن هؤلاء الذين لديهم توجهات، وربما -ولكن في نطاق ضيق- قيم ومبادئ مختلفة.

أفكار مفيدة للتنوع

استثمر الأشخاص الميالين إلى المجازفة. لا يتسنى للشخص الذي يحتاج دوماً إلى المساعدة تقديم النفع لك بأي حال من الأحوال، وما من شيء يضمن أنك سوف تشعر بالفرح لو أمضيت وقتك مع شخص ليس لديه إلا حلم يداعب خياله، فربما لا تتحقق أحلامه، وحتى لو تحققت، فقد يبادر بالانصراف عنك أسرع من نجم كبير السن من نجوم هوليوود انفصل عن زوجته الأولى، وهذا يحدث أحياناً.

وعلى النقيض، قد يتفتق ذهن شخص غريب المظهر يجلس مهملاً في آخر الردهة عن فكرة رائعة لمشروعك الذي لم تخط فيه خطوتك الأولى.

استثمر في قطاع آخر. من الفخاخ الشائعة التي تقع فيها أثناء العمل أن تقضي كل وقتك مع أشخاص يقومون بنفس عملك، وقد يعود عليك ذلك بالنفع حتى يأتي اليوم وتحتاج فيه أو تود فعل شيء مختلف.

> "نثق أنا وشريكتي في العمل إيثر كابلان في بعضنا البعض عظيم الثقة، لم يحدث وأن وافقتني الرأي وأنا كذلك لم أفعل، لكن الاحترام المتبادل كان الإطار لعلاقتنا، فنحن نحترم بعضنا البعض ونقر بمواطن القوة لكلتينا، فإذا هي شهقت، زفرت أنا هكذا تكون الحال تقريباً، ولم نحاول أن نعكسها."
>
> - باربارا كوركوران

لتعثر على أشخاص يجيدون شيئاً "لا تتقنه" فلو كنت تمتهن المحاماة، ولكنك تحب الرقص، فلتعلن ضمن أعمالك التطوعية عن رغبتك في التعرف على أشخاص يعرفون شيئاً ما من ذلك، ولسوف تتعلم

بذلك الكثير، ويصبح لديك العديد من البدائل، حتى يأتي الوقت الذي تتسع فيه معارفك إلى حد بعيد.

استثمر عالمياً. من إحدى الطرق لفهم حدود منظورك الثقافي أن ترى المشكلة بعيون شخص ينتمي إلى ثقافة أخرى، ولذلك يعد السفر والترحال أمراً رائعاً.

ولكن من الأمور الرائعة أيضاً في مكان العمل أن تجد أناساً ينتمون إلى خلفيات مختلفة تماماً يعملون معاً من أجل تحقيق نفس الهدف، ولكن من منظورهم الشخصي وتحيزاتهم، ولتنشد بإصرار هؤلاء الأشخاص الذين يتعاملون مع الأمور من منطلق خلفيات تختلف كثيراً عما لديك، ومثل هذه العلاقات لا تقدر بمال، وتستحق استثمارها.

استثمر الخبرات الراشدة. في أي مرحلة من مراحل حياتك، ربما تقع في مأزق العمر الواحد، فكل رفاقك في العمل من صغار السن الذين يريدون تناول مشروب بعد العمل، أو كل من تعرفه نال قسطاً وافراً من عناء العمل اليومي، أو يقضي وقتاً كثيراً يحسب ما إذا كان معاشه سيكفل له حياة كريمة لا يُكره فيها على بساطة العيش.

لتجبر نفسك على الخروج من دائرة عمرك تلك، فعندما يتعلق الأمر بالأفراد العاملين لديك، عليك أن تستعمل شخصاً أو اثنين قد يدور حديث بينهما عن التقاعد، والفائدة من ذلك أنه يصبح لديك شخص يمكنك الرجوع إليه في المسائل الثقافية، والمثال التقليدي لهذا النوع من الاستثمار هو النظام الاستشاري.

روى لي إيرا ميلشتين- المحامي المشهور فيما يختص بشئون اتحاد شركات الاستثمار وشركات الاحتكار، والذي يعمل كشريك في مؤسسة ويل، وجوتشال، ومانجز -قصة رائعة تبرهن على قيمة التنوع بمرور الوقت، حيث أردف قائلاً عن كبير موظفيه فرانك ويل، والذي ناضل من أجل أن يساند تعليمه كمحامٍ: "لقد كان يصطحبني، أنا وزوجتي ويعلمنا سلوكيات العشاء، وكيفية مقابلة العملاء، وكيف نمسك بأيدينا السكين، والشوكة، إلى غير ذلك".

ونظراً لوجود فرانك في حياة إيرا، فقد مُني برفيق ومحام يساعده على أن يبحر فيما أسماه هو "باقي المسألة"، مشيراً بذلك إلى المهارات غير القانونية التي يعوزها كي ينشئ شركة قانونية عظيمة.

وربما لا يسع موظفيك أن يمنحوك اليوم أي شيء في المقابل سوى طاقتهم واحترامهم، ولكن في يوم ما، عندما يكونون في أوج تألقهم، بينما لا تكون أنت، فقد يكون قرارك بتقديم العون لشخص في أولى مراحل حياته العملية يعود عليك بالنفع الكبير.

استثمر في أنواع أخرى من الأصول. لديك فكرة ما عن نفسك وعن المركز الذي تشغله في المؤسسة، وهذا الأمر يشبه إلى حد كبير المدرسة الثانوية، فإما أن تكون رابط الجأش ينبئ واقعك بمستقبل مشرق، وإما أنك تخشى ألا تكون بحالة جيدة، ولذا تنكب على العمل مضاعفاً من جهدك، وفي الجانب غير الرسمي من أية مؤسسة يكون هناك فئات متشابهة، ويسهل عليك معرفة الفئة التي تتلاءم معك. وأيضاً في الجانب الرسمي لأية مؤسسة يوجد هناك فئات، فأنت السكرتير وهم الرؤساء، وأنت الموظف المؤقت وهم الدائمون، وأنت الرئيس التنفيذي وهم لا.

وقد أخبرني ألبرتو فيتالي: "من الأشياء التي حرصت على القيام بها طيلة حياتي المهنية قضاء وقت طويل مع الأشخاص صغار السن ولست أقصد بالضرورة صغار السن، ولكن أعني هؤلاء الذين يشغلون مناصب في المؤسسة أقل في المرتبة بثلاثة أو أربعة أو خمسة مستويات، وقد تعلمت ذلك من خلال خبرتي السابقة في العمل بإحدى ورش تصنيع الآلات الكاتبة، ولم أعمل قبل ذلك في ورشة قط، ولكنني وجدت أن ولاية كونيكتي كت تتيح دورات مجانية لتدريب الأشخاص للتخصص بهذا المجال، وتلقيت الدورة وحصلت على ترخيص للعمل كفنيٍّ آلات في الولاية ذاتها، ولكم كان ذلك مثيراً، إذ إنني لم أتعرف فحسب على أولئك الذين يعملون بالقطعة، ولكنني قابلت أيضاً العديد من المشرفين، وعندما أنهيت دورتي وعدت لما كنت أعمله– إدارة الإنتاج،

الشئون المالية، شئون العاملين، تكنولوجيا المعلومات، إلى غير ذلك- بدأت أذهب إلى المشرفين في الدور الأرضي والذين لم يرفعوا تقاريرهم إلي؛ فهم من كانت لديهم المعلومات، وكانوا يقولون لي: "هؤلاء الأغبياء بالدور الأعلى، أتدري أنهم لا يستمعون إلينا، لقد أخبرناهم منذ ستة شهور أو سنة بما يتعين عليهم فعله، ولكنهم لم يصغوا إلينا، ولو فعلوا ذلك، ما كنا لنقع في هذه المشكلة الآن" ودونما أبدي أي تعجب، كنت أرجع إلى مكتبي وأنفذ تماماً ما أخبروني به، *ودائماً ما كان يفلح ذلك*.

استثمر فئات أخرى غير موجودة في أصولك لتمنح نفسك التوازن والفرصة لتحقيق مزيد من النماء. لتعثر على شخص وافد حديثاً إلى العمل. ربما يكون غير متمرس على العمل، ولكنه قد يكون قادراً على رفع قيمته، ولتعثر على سكرتيرة لها خبرة كبيرة إلى الحد الذي يمكنها أن تعود عليك بالفائدة القصوى.

وضع التنوع في منظور

ما من استراتيجية استثمار صائبة في كل الأوقات، ولا يشذ التنوع عن ذلك، وإليك الآن بعض الأحيان التي ينبغي عليك خلالها التفكير مرتين قبل أن تشرع في التصرف.

١. *عندما لا تدرك قيمتك*. تعتمد فكرة التنوع على تزويد ممتلكات مؤسستك، وهذا يتطلب أن يكون لديك إدراك قوى بقيمتها، فإذا لم تعرف ماذا تكون، وما الذي تطرحه في السوق، فسيكون التنوع أمراً عسيراً، ولسوف نناقش ذلك بمزيد من التفصيل في المبدأ التاسع.

وما يشغل بالنا هنا هو الإحساس بعدم الأمان، والذي يرجع إلى أسباب عدة، ككونك لا تعرف الكثير كما تود عن المهمة المنوطة بك، والزمن كفيل بتقويم هذا الأمر، وحالما يحدث ذلك، يصبح بوسعك أن تتبنى التنوع كاستراتيجية للاستثمار.

وهناك مسألة أخرى ألا وهي الافتقار إلى الثقة، وهذا الإحساس بعدم الأمان من شأنه أن يعوق العديد من الصفقات. إذا انتابك هذا الإحساس، فلتعمل على معالجته، وإلا لن تكون قادراً على جذب الأشخاص الذين قد يمثلون قيمة بالنسبة لك والسيطرة عليهم.

ومن الصعب أحياناً أن تدرك قيمتك لأنك تؤمن بأنك شخص "مختلف عن الآخرين"، ولذلك تسقط تفكيرك في قيمتك من حساباتك، وربما ترى أنك "مختلف" لطبيعة رؤيتك لنفسك، ورؤية العالم المحيط لك، ولأنني جربت هذا الشعور، فإنني أدرك كم هو صعب على المرء أن يصل لما يريد عندما لا يكون بوسعه فعل شيء سوى الانغلاق على حياته.

وقد أوضحت لي عملية إجراء المقابلات تفكيري في هذه المسألة، وذكرتني قصة رواها لي دون ستيوارت بأن أفضل علاج لإحساس المرء "بكونه مختلفاً" هو التركيز على ما يمكنه الإسهام به.

وحدثت هذه القصة منذ وقت طويل، وأخبرني دون قائلاً: "ليس من السهل على المرء أن يشعر بالاختلاف عن الآخرين، فأذكر عندما نزلنا بأتلانتا، دعانا شخص إلى منزله، وهناك التقينا بالعديد من الأطفال ممن هم في مثل سن ولدي، وكان من الواضح أنهم يعرفون بعضهم البعض جيداً، وأن ابني هو الوحيد الغريب بينهم، وكان هناك حمام سباحة في فناء المنزل، وظل الأطفال يلعبون فيه كرة الماء أو ما شابه ذلك متجاهلين وجود ابني تماماً، مثلما يفعل الأطفال أحياناً عند لقائهم بشخص جديد.

وبوسعي أن أخبرك أن ابني أراد اللعب فعلاً، ولكنه لم يدر كيف يشرع في ذلك، ولم أفكر أنه يتعين عليّ فعل شيء من أجل تعارفهم على بعضهم البعض؛ فذاك شيء عليه أن يواجهه، ولذلك نزل إلى حمام السباحة.

وبدأ ابني في الاقتراب منهم شيئاً فشيئاً، وأخذ جسده يعبر عن رغبته في المشاركة: فهو يتبع الكرة حيث سارت، ويتحرك مثلما يتحرك الأطفال، واستمر هكذا يسهل على نفسه الطريق إليهم، حتى خرجت الكرة -أخيراً- من يدي

"إن جزءاً من تشكيلك لحياتك يعتمد على تجربتك للإحساس بكونك مختلفاً بأي حال من الأحوال، وعليك أن تتعلم كيف تواجهه، مع وضعك في الاعتبار أنك تعمل بذلك ضد المعايير التي تقدرها، والبديل هو أن تدع ذلك يهزمك، لكنك لو خضت هذا الأمر، فستكتسب مزيداً من الثقة لن يتسنى لغيرك ممن لم يمروا بهذا الإحساس اكتسابها".

- جين هاميلتون

أحد هؤلاء الأطفال متجهة إليه، فإذا به يمسكها، ويشترك في اللعب، وفي خلال ساعة أصبح فرداً من هؤلاء الأطفال الأشقياء". لأن تشرك نفسك في اللعبة هي الخطوة الأولى لكي تساعد باقي أفراد الفريق تحقيق ما تصبون إليه.

بالإضافة إلى ذلك؛ بقدر ما تعتقد أنك "مختلف" يعتقد باقي أفراد الفريق نفس الشيء أيضاً. ومن أكبر المفاجآت التي أدهشتني طيلة قيامي بإجراء المقابلات الشخصية كم الأشخاص الذين يرون أنفسهم وكأنهم (آخرون مختلفون) عن العالم من حولهم.

"أتذكر عندما كنت أجلس على طاولة الاجتماعات مع جماعة من الزملاء نتحدث بشأن التنوع كجزء من برنامج التنوع لشركتنا، وإذا بإحداهن تهاجمني قائلة: "حسناً، إنك لا تفهمين أو حتى تدركين شيئاً عن الأمر، إنك- انظري إلى مظهرك مشيرة إلى مظهري كرئيسة للشركة، وكنت أبادرها بالقول: "هدئي من روعك، ففي باكورة حياتي، كنت لا أتحدث الإنجليزية، ولم يكن لدينا ما يلزمنا من المال، بل لم أكن أدري من أين سنرزق بوجبتنا التالية. لذا، لا تصدري حكمك بناء على مظهري" قد يكون من المثير تصنيف الناس لبعضهم البعض، ولكن ليس من السهل فعل ذلك".

- كريستينا جولد

وليس هذا بالمقام اللائق لكي أورد بعضاً مما قالوه، ولكن كثيراً ما كان يقول لي أحدهم: "حسناً إنني كنت إيطالياً، والأيرلنديون هم من يديرون العرض" أو "إنني لم أذهب إلى إحدى الكليات العريقة، وكل من كان هناك لم يذهب فحسب، بل كانوا أعضاء في أنديتها" أو حتى "لقد اعتقدوا أنني جميلة بالفعل، ولذلك لم يتعاملوا معي بجدية".

والمقصد من كلامي هذا أنه من السهل على المرء الشعور بعدم القيمة عندما يشعر بالاختلاف عن الآخرين. وهذا إحساس سهل، ولكنه خاطئ.

٢. *عندما تتطلب المهمة المنوطة بك التركيز على عدد محدود من الأشخاص.* ستكون هناك أوقات في عملك عندما يتعين على القليل فقط من فريقك

إنجاز شيء ما، وتبعث مثل هذه الأوقات على البهجة والانتعاش، وخبراتي السابقة في العمل ضمن فرق عمل كهذه كانت رائعة، ومن المهم -على وجه الخصوص- خلال تلك الأيام أن يكون العمل كمعركة، وأن ينصب تركيز كل فرد على شيء واحد بعينه، وقد تمر هذه الأوقات كعلاقة غرامية، تدوم ما بين ستة إلى ثمانية عشر شهراً، فلتستمتع بها، ومهما كانت قسوة هذه الأوقات، ومهما شكوت منها، فستشغف باسترجاع ذكرياتها.

لكنك لو ظللت مقيداً بهذه الشبكة الصغيرة من الأشخاص بعد انقضاء الثمانية عشر شهراً، فلتتراجع إذن وتعيد التفكير، فربما يكون ذلك هو الوقت للتركيز على التنوع من جديد، فلتضاعف من جهدك كي يتحقق لك هذا، وسيكون ذلك صعباً؛ لأنه سيتعين عليك التخلي عن كثير من علاقاتك، ولكنك لو تركت الأمر يستمر لأكثر من ثمانية عشر شهراً، فلن يزداد إلا صعوبة. وكما أخبرني أحد أصحاب البنوك الاستثمارية: "على الأصدقاء أن يدركوا الوقت الذي لا يمكنك فيه التحدث إليهم لمدة عامين" وربما يستطيع الصديق الحق فعل هذا، ولكن قد تعجز علاقات العمل عن ذلك.

٣. *عندما تفتقد الالتزام والمهارة اللازمين لإدارة عدة أعمال متنوعة.* في كل مرة تضيف فيها إلى أعمالك ومشروعاتك استثماراً جديداً، عليك أن تعرف شيئاً بشأنه، ففي كل مرة تشتري فيها سهماً في إحدى الشركات متعددة الأنشطة، أو شيئاً من هذا القبيل، ألا تقضي بعض الوقت محاولاً تعلم شيء عنه أو متابعته؟ نفس الشيء بالنسبة لإضافتك أنماطاً جديدة من الاستثمار لمجموعة أعمالك، وسيحتاجون منك إلى وقت أطول لتعلم شيء عنها، خاصة لو كانت هذه الاستثمارات جديدة بالنسبة لك، وربما يكون هناك احتمال بحدوث سوء تفاهم مع الأشخاص المرتبطين بوجود هذه الاستثمارات، والحاجة إلى مزيد من التواصل معهم، أي إلى المزيد من العمل الخالص، واحذر أن تنوع في أعمالك والأشخاص العاملين معك من أجل التنويع فحسب، لا تفعل ذلك ما لم تكن مستعداً لتكريس وقتك وجهدك لفهم الأشخاص الآخرين، وإدراك ما يمكن أن يحملهم على التصرف أو العمل بطريقة ما.

وإياك أن تنوع طالما أن لديك مشاكل في تقبل التغذية الاسترجاعية من الآخرين ومعظمنا يسمع أشياء مثل عجزنا عن تقبل آراء الآخرين، وكلما كان الشخص مختلفاً عنك، كان من الصعب عليك قبول تغذيته الاسترجاعية، وربما يرجع السر إلى أن طبيعة الاختلاف تحول دون الشعور بالارتباط فيما بيننا، أو لأن الثقافات المختلفة تتعامل بأساليب متباينة مع عدم الاتفاق.

ولكي تدير عملية التنوع بفعالية، عليك ألا تبتعد عن مجريات الأحداث، وأن تفكر في الاحتمالات الجديدة، ولأن عالم الاحتمالات لا ينتهي، فربما يبدو ذلك مثبطاً للهمة إلى حد ما، وما يبعث على السرور أنه تصبح لديك فكرة محددة عما تبحث عنه – أي المديح وإظهار الفروق في مؤسستك– وهذه مهمة يمكن الاضطلاع بها، وتزداد سهولة بمرور الوقت.

أما الجانب الصعب في المسألة فيكمن في أن تجبر نفسك على اتخاذ الخطوة الأولى، والأمر يبدو كما لو كنت تذهب إلى صالة الجيمانزيوم للمرة الأولى، إذ إنك لا تهرع بالذهاب إلى هناك، وقد يشق عليك الذهاب في اليوم التالي، ولكن بمرور الوقت، يتغير كل هذا، فتجد نفسك تهمل ميعاد غدائك وترهق نفسك في التدريب؛ لأنك تشعر بتحسن عندما تتدرب، ثم ما تلبث أن تحب هذا الإحساس، أو على الأقل تتذكر سعادتك بعد إتمامك لهذا العمل.

"دعاني مدير تنفيذي ذات مرة للعمل ضمن مجلس إدارته، ووجهت له سؤالاً مفاده: "سمعت من آن لآخر أنك تحاول تحديث شركتك في عيون المستثمرين كي تصبح على غرار مؤسسة Home Depot، فهل هناك علاقة بين رغبتك في ضمي إلى مجلس إدارتك، وحقيقة كوني أحد الأفراد المؤسسين لها؟" فأجاب: نعم، وقد قدرت صراحته، فقلت له: "حسناً، دعني أطرح عليك سؤالاً آخر، هل يروقك أن أكون في مجلس إدارتك مع العلم بأنني سأخبرك -إذا ما كنت تؤدي عملاً غير ذي شأن- بأنه لن يكتب له الدوام؟ لا تحاول الرد الآن، فلتفكر فحسب، ولتعيد اتصالك بي إذا ما ظللت عازماً على أن أعمل معك، ومنذ ذلك الحين، لم يتصل بي ثانية".

كين لانجوني

المبدأ ٦

لا تهدر وقتك مع الأشخاص الخطأ

"ما من شخص بارع في اكتشاف النفعيين أو هؤلاء الذين لا تستقيم قيمهم، فالنبي عيسى عليه السلام كان لديه اثنا عشر حوارياً، ثلاثة منهم كانوا يثيرون المشاكل هم: توماس الذي يرتاب فيه، وبيتر الذي لا يصدقه، وجوداس الذي خانه. قد يقال: إن بوسع المرء أن يكون مدير شئون أفراد ناجحاً إذا كان ربع موظفيه فقط على غير النحو المرغوب، فلا يحصل أي مدير على سجل عمل خالٍ من أية نسبة أخطاء".

- دون كيوف

منذ عدة سنوات قابلت إحدى الكاتبات الرائعات، سأطلق عليها شيرلي جووتش، في حفلة جمعتنا فيها إحدى الصديقات التي ظننت أنني سأسعد لمقابلتها، وكانت محقة فعلاً، فلقد استمتعت بالعديد من كتب شيرلي، واحترمت عملها، وطربت عندما أتيحت لي فرصة مقابلتها شخصياً.

وفي هذه الأثناء كنت أعمل في وول ستريت ولم أتخيل مجرد فكرة أن يتخذ شخص من التأليف مصدراً يعيش منه، ولكن بعد بضع لحظات من حديثي معها

طرحت هذه الفكرة عني. ورأيت شيرلي أنيقة ومرحة وذكية ولديها العديد من الأفكار، وتناولنا بعض الموضوعات المهمة وضحكنا حتى بدت نواجزنا.

وعلمت أنها ألّفت كتابها الجديد الذي يتناول السماسرة ذوي النفوذ في وول ستريت الذين أعرف عنهم الكثير، حيث عملت معهم لعدة سنوات. لذا، بذلت ما في وسعي لمساعدتها في هذا الصدد، وجعلت شركتي تقدم لها التسهيلات اللازمة لعمل الأبحاث المطلوبة أو مقابلة من تبعني، كما ساعدتها في دراسة بعض القضايا.

ولقد أعطيت هذه السيدة الكثير لإعجابي بها وإيماني بما تفعله وأمضينا وقتاً طيباً خاصة أنا، فلقد مثلت لي مساعدتها الكثير من البهجة والإثارة، خاصة وأنني أتعامل مع السوق والخدمات المالية، ولها أفكار تتعلق بالأعمال، ولقد حدثتني عن تعاوننا في مشروعات أخرى، وكيف تتحدث في مؤتمرات الشركة وأمور من هذا القبيل، وكنت أتطلع إلى أن أحوز إعجابها كما حازت إعجابي، وبعد انتهاء البحث المطلوب لكتابها، أرسلت لي خطاباً يفيض بالعواطف والشكر على كل ما فعلته من أجلها، وقالت إنني أكثر من أخت لها، وطرحت عليّ ذلك السؤال البلاغي: أنّى يتسنى لها الظهور لولا مساعدتي؟

ولقد تأثرت بشدة لما يبدو أنه قبول تام لي وبداية لعلاقتنا الشخصية، وارتأيت أن هذا الخطاب لا يقدر بثمن.

وبعد عدة أسابيع، اتصلت بشيرلي لأدعوها لحضور حفل خيري برعايتي، وردت عليّ برفض بات، وقالت بملء فيها: ليس عندي وقت لك، فلدي العديد من الأمور.

وكان هذا الاتصال بمثابة صفعة لي، فرجعت إلى منزلي ووبخت نفسي لغبائي في الاعتقاد بأن إنساناً بمثل نجاح شيرلي قد يرغب في تبادل العلاقات الصادقة.

وفيما بعد، علمت من الناجحين أن شيرلي شخصية نفعية، والنفعيون أحد أنواع الأشخاص الذين لا يبالي بهم الناجحون، وأهم ما اتضح لي من الحديث مع الناجحين أنهم لا يهدرون وقتهم مع الأشخاص غير المناسبين.

ولهم معايير واضحة تتعلق بمن يكون في محيطهم، كما أن لهم آراء واضحة بشأن نوعية الأشخاص الذين يتعاملون معهم، فالعلاقات السيئة تهدر الجهد والطاقة، وتؤثر على الكفاءة، والأشخاص غير المناسبين يستولون على قدر لا يستهان به من الوقت -الذي لا يطيق الناجحون تبديده- وسواء أكان الناجحون يفعلون ذلك عن وعي أم أن تلك هي فطرتهم، فهم قادرون على إبعاد أنفسهم عن تلك النوعية التي تنحدر بهم لأسفل، وهذه القدرة تجعلهم يحلقون بعيداً عما يعيقهم.

فهم يتحرون عن الأنماط السلوكية أو السمات الشخصية التي لا تتفق مع متطلبات النجاح، حتى يبتعدوا عنها.

إنني لعلى ثقة بأنك ربما قابلت في حياتك شخصاً أسوأ من شيرلي جووتش، استثمرت فيه الوقت، والجهد، والمشاعر، وضاعت عوائد هذا الاستثمار سدى، وأصبحت هباء، ولقد استعرضنا وتحدثنا كثيراً عن تنمية واستثمار العلاقات، ولكن في هذا الفصل سنستعرض الأشخاص الذين تتجنبهم، ومما يدعو للأسف عمل ذلك، ولكن بالفعل يوجد أشخاص لديهم مآرب أو مشاعر غير ودية تجاه الآخرين. قد يدمرون مهنتك إن لم تحترس، ومن حسن الحظ، توجد نوعيات قليلة من هؤلاء الأشخاص، مما يسهل كشفهم.

الأشخاص الذين لديهم قيم سيئة في العلاقات

روى بيل ألدينجر قصة عن ذهابه لزيارة أحد التنفيذيين، وكانت هي المرة الأولى التي يذهب إليه: "قضى هذا الرجل عشرة أعوام في العمل. أتعرف ما التعليقات التي تقال عن كلينا؟ كان الناس يتساءلون، أيهما بل ألدينجر؟".

"قضى هذا الرجل عشر سنوات، ولا يعرف موظفوه شكله! هذا يبين لك كل ما تريد معرفته عن شخص ما" فلم يقدر هذا التنفيذي إسهام موظفيه في الشركة.

فكثيراً ما تحدث الأشخاص الذين عقدت معهم مقابلة عن تجنب أولئك الذين لا يحترمون من يدنون عنهم. قال توم نيف، رئيس شركة سبنسر ستيوارت، بأمريكا، إحدى الشركات الوطنية ذات النفوذ في مجال توظيف المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة: "إذا اتصل بي شخص ما بالشركة وأهان سكرتيرتي، فإنني أمقته، إذ إن هذه النوعية لا أرغب في التعامل معها، ولا أبالي بتاريخهم الوظيفي، فهذه الشاكلة تهدر الوقت ولست بحاجة إلى ذكر أهمية السكرتيرة لي وللشركة، مما يجعلني أبعدها عن كل ما يسيء إليها، ما الذي يظنه عن قيم الشركة؟".

إن رفض توم نيف القيام بعمل مع مدير تنفيذي لإحدى الشركات الكبيرة – مع العلم بأن هذا وسيلته لكسب النقود– أمر لا يستهان به، فهو يقر بأن سكرتيرته وأهميتها للمؤسسة تفوق أهمية أي عميل مهما كان.

أما "كن لانجون" الرئيس والمدير التنفيذي، لـ "إنفيمد آسوشيايتد، وهو بنك مانهاتن للاستثمار الذي أسسه عام ١٩٤٧، ومؤسس مشارك ومدير هوم دبوت، ومحتمل قائمة فوربس عام ١٩٩٩ التي تضم أغنى مائتي شخص في أمريكا. يقول: "إنني أولي اهتماماً لكيفية معاملة الأشخاص لمن يدنون عنهم، فذاك مؤشر جيد لمعرفتهم، وعلى سبيل المثال، ذهبت ذات مرة لتناول الإفطار مع زميل عمل، وكان هذا الرجل يتبعني في كل مكان أذهب إليه، ويلقي على مسامعي بمعسول الكلام، ولقد كان يطلب لي شيئاً ووجدته في غاية الوقاحة مع النادل لا لسبب عارض قد يثير تعاطفي معه، وإنما هذه هي سجيته، فأضحيت على معرفة أنه لا يستطيع التآلف مع من يقومون بالأعمال الأساسية لنا، فهؤلاء الأشخاص هم الذين يجعلوننا نبدو بمظهر طيب، ولو حدث وتآلف معهم فعلى نحو سلبي".

"وكذلك، أتوقف كثيراً إذا ما رأيت شخصاً ما يخاف من رئيسه أو يخشاه، حيث أرى أن هذا الشخص لا يستطيع التعبير أو التحدث بحرية، خشية البطش به، ولن يعرف رئيسه أبداً ما يدور في مؤسسته، فلا أحد يجرؤ على نقل الأخبار السيئة إليه، لذا لن يلتفت إلى عمل اللازم".

يتفهم الناجحون تماماً سلطة المنصب وحدودها ولا يتخذونها معياراً لحسن معاملة الأشخاص، فقيمة الشخص في العمل لا ترتبط بموقعه، فقد لا يحظى شخص بمنصب رفيع وإن كان فعالاً في العمل، وإذا وقع بصرهم على شخص لا يشاركهم وجهة نظرهم تجدهم يفرون منه.

مستنزفو الطاقة

يتمتع الناجحون بقدر هائل من الطاقة وحماس لا ينضب، وتفاؤل لا يسبر غوره يبذولونه في العمل وتقديم العون، ولا شيء يثير حنقهم مثل استنزاف طاقتهم؛ ولا يتوانون في البعد عنه. إنني استعرت اسم "مستنزفو الطاقة" من كل من ويليام يانجويل، وليندا سرير.

أخبرتني ليندا سرير –رئيسة واي آند آر للإعلان، وهي إحدى الشبكات العالمية البارزة في هذا المجال– قائلة: "إن أفضل ما في هذا العمل وجود أشخاص يعجز الإنسان عن وصفهم، إذ يشعرون حماساً وجدية ويشتاقون لأعمالهم كما لو كانت مغامرة يومية، وعلى النقيض منهم تقف نوعية مستنزفو الطاقة التي تجتث جزءاً منك، ودونك طريقة سريعة لتبين من لا ترتاح إليك سريرتهم".

يصيبك مستنزف الطاقة بالإجهاد في كل مرة يأتي إلى غرفتك ليستولي على الحياة والحماس، أو يترك لك رسائل صوتية بالساعات، أو تبرز كلمة "عاجل" على كافة بريدهم الإلكتروني أياً كان ما فيه، ومن ثم لا يكترث لأولوياتك، وتجده متبلد الإحساس.

وفي الغالب تجدهم يضيعون الوقت بإرسال تقارير عن نشاطهم: ما يفعلونه، إلى أين ذهبوا، مع من تحدثوا، والخطوات التي اتخذوها لإثبات أهميتهم، وقلما تجد شيئاً ذا قيمة فيها. يميل هؤلاء المستنزفون إلى تسجيل مسار عملهم؛ حتى يجدوا ما يتذرعون به إذا تعثروا، وتجد مستنزف الطاقة يقول: "انتظر: ألا ترى ما أحرزته". ولكن هذا التسجيل يعجل بسقوطهم لأنهم لا يضيعون وقتهم فقط وإنما وقت غيرهم.

تقول ليز سميث، كاتبة صحيفة مشهورة: "غالباً ما تجد الشخص اللحوح غير ودود، وإنني لأشعر برغبة في الفرار منه، حتى وإن كان أنيقاً وحلو الحديث، حيث أجده إذا أراد شيئاً يلح عليَّ مما يستنفد قدراً كبيراً من طاقتي".

لا يثمر التعامل مع مستنزفي الطاقة -بأية حال من الأحوال- إذ إنك تقدم لهم أنفس ما لديك، وتبدد وقتك في العناية باحتياجاتهم، وإشعارهم بقيمتهم، وما من حد تتوقف عنده، إلا أنهم يستمرون في استنزافك في حين تبذل لهم أقصى ما بوسعك لإرضائهم دون جدوى، حتى تجد نفسك شاحباً وفاقد الوعي.

النفعيون

يبدو أي شخص -باستثماره للعلاقات بأية صورة كانت- إنساناً نفعياً، لا محالة، وله مخاطر حقيقية على إبرام علاقات عمل متوترة وأشبه بالانطلاق لتجاوز حد السرعة.

إن التعامل مع النفعيين يضعك في موقف معقد محفوف بالمخاطر، يخرجك عن مسار حياتك لسنوات، فهم يسببون لك الألم، ويهدرون الكثير من وقتك، كما يسببون الضرر لمهنتك الذي يظهر أثره لاحقاً.

وإذا انخرطت في علاقة مع شخص نفعي، فاعلم أنها قد تصيبك بالضرر؛ فالنفعي يدرك كيفية استغلال مشاعرك وإقناعك بأن الطرف الضعيف هو الذي يعاني من المشاكل وليس هو.

يدرك النفعيون كيف يلقمونك الطعم ليصطادوك؛ فهم صيادون ماهرون، وقبل أن تدرك ابتلاعك له، يكونون قد سلبوا كل ما لديك، وقطعوك إلى شرائح، ووضعوك على المائدة متبلاً بالليمون والبقدونس.

"ينبغي ألا نكون ضحايا لأحد، يجب ألا يفلت من أيدينا الزمام، علينا أن نقرر كيف نقضي وقتنا ومع من".
- مارتن إيفانز

إن النفعيين نرجسيون: فهم لا يسمعون لأحد سوى أنفسهم، ولا يكترثون بشيء سواها، وتجدهم منهمكين في احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم، وليس لديهم مجال لتفهم احتياجات الآخرين، وإذا حدث وتفهموها، فلا يبالون بها، فاحتياجاتهم تطغى على أي شيء.

إن جاذبية وسحر النفعيين، يفوقان الوصف: فهما جزء من مهارتهم، ويدركون كيف يبهرونك بالضوء المنبعث منهم؛ حتى لا ترى مقدار ما تحصل عليه منهم.

إنهم أشبه بالمفاعلات النووية التي تنبعث فيها الإشعاعات من مصدر مليء بالطاقة يضيء كل ما حوله، ولكن يستنزف الطاقة من كافة المصادر الأخرى.

وذات مرة عرفت أحد الأشخاص كان نفعياً من الطراز الأول -سأطلق عليه اسم دون- يعمل محرراً صحفياً في إحدى المجلات الكبيرة، وكان يتباهى بوصوله لهذه الوظيفة، وفي الحقيقة كان أسلوبه غير عادي، وكانت بدايته خارج المدرسة الصحفية بالعمل كطباع لأحد المحررين، وبعد ثلاث سنوات انتقل لوظيفة أعلى، اختيار المقالات، وانتقاء المواضيع، ومباشرة عملية طبع كتاب بأكمله. ولقد أحاط نفسه بزمرة من الشباب الذين يعشقون الالتفاف

"إن عدواً واحداً قد يكون مكلفاً جداً، إذا وجد شخص مع مجلس الإدارة -حيث تقوم بمهمة في غاية الأهمية- وقال لهم: "لن أستخدم أبداً هذه الشركة مرة أخرى أو هذا الموظف"، أو إذا قام شخص ما بتسريب بعض المعلومات أو قام سهواً بذكر بعض الأسماء على الطائرة، أو تحدث إلى الصحافة في حين لا ينبغي له عمل ذلك، فإن كل هذه الأمور لها القدرة على التدمير، ليست العلاقة الهادفة وحدها وإنما العلاقات المتعددة".
- توم تيف

حوله، ومع ذلك كان يتسم بالدعابة والجاذبية وحلاوة الكلام، فهو في موقع القوي، وله تأثير هائل على عمل أي من أفراد المجموعة التي أحاط نفسه بها، فهو الذي يلقنهم وينتقي لهم القصص، ويساعدهم على الالتحاق بوظيفة أكبر.

وكان من عادة "دون" اصطحاب شخص أو أكثر معه إلى حفلات العمل، وتصوير الأفلام السينمائية، أو تناول العشاء مع الكتاب الوافدين من خارج المدينة. هؤلاء الشباب يتم استقطابهم بطريقة مبتذلة، ولكنهم بالطبع متيمون به.

أخبرتني إحدى السيدات قائلة: "إننا نمضي وقتاً يفوق الوصف، وما انتميت يوماً لمدرسة الصحافة وكذلك أصبحت أجلس في أحد المطاعم مع كرت فوني جت، وأذهب إلى حفلات نشر الكتب مع كل رجال الأدب في نيويورك، ولقد كان يسعد دائماً بوجودي معه، ويعاملني كإنسان ذي أهمية".

أحب "دون" التفاف هؤلاء الشباب حوله؛ لأنهم كانوا مرايا تعكس تألقه، فأحب طاقة شبابهم وحماسهم وتفانيهم في إرضائه، وقدرتهم اللانهائية لتلبية أي شيء يطلبه، وبوضعهم في دائرته منحهم قدراً من الاهتمام ومدخلاً إلى عالم طباعة المجلات الذي يحلمون به.

ولكن الثمن كان غالياً. "صحيح أن ثمة أموراً كانت رائعة" كالتي أخبرني بها أحد الشباب حين قال: "كان ما يفعله يبعث على المتعة والإثارة، ولكنني أدركت أن دون لا يبالي بي ألبتة فدائماً ما كان يريدني أن أصحبه لبعض الأماكن، وأقوم ببعض الأمور من أجله: كقراءة بعض المطبوعات عليه، وإعداد خطاب يلقيه والعديد من الأمور التي لم تكن من اختصاصي، كما كان يجعلني أعتني بقططه عندما يذهب في رحلة، حتى عندما تركت العمل معه، كان يتصل بي ويطلب مني هذه الأشياء التي تتطلب المزيد من العمل، ولم يكن سهلاً عليَّ ألا ألبي طلباته تلك. أتعرف، كلما هممت أن أرفض كان يدعوني لإحدى صالات العرض التي أتشوق إليها، لذا من الممتع أن أكون معه، فكيف لا ألبيه؟!".

"ولكن عندما أدركت أنني لا أجده جانبي وقت احتياجي لمساعدته، وأنه لا يرد على مكالمتي، آليت على نفسي الابتعاد عنه، فلقد كنت أدمر اعتدادي بذاتي، ولم أستطع أن أجعله يقر بأهمية ما كنت أفعله، أيضاً، ولكن الابتعاد لم يكن سهلاً؛ فلقد كان أشبه بأعراض محاولة الإحجام عن تناول مخدر".

إن النفعيين حاذقون في التظاهر، خاصة أمام أنفسهم، ويعرفون كيفية تزييف إظهار العناية والاهتمام بك وبمتطلباتك؛ ولهذا تنجذب إليهم، فما من شخص ساذج حتى يعتقد في نفعي أخرق، يأخذ باستمرار، فتلك النوعية يسهل اكتشافها، أما النفعيون الحاذقون، والماهرون منهم بصفة خاصة، فعليك أن تحذرهم. يدرك النفعيون المهرة بغريزتهم كيفية إطلاق جزء ضئيل من خيط السنارة الذي يجذبونك به، ومتى يعتنون بك وبمهنتك، ومتى يركزون على ما تفعله، وما الذي تحتاجه، ومتى يخفضون الضوء لتشعر بسطوع نجمك حيناً.

ومما يثير الفزع أن ما يفصل بين الإنسان النفعي وغيره خط رفيع، وقد تعتقد أنه الاختيار السديد لك: أي أنه شريك ملائم يرافقك على درب العمل.

قل وداعاً للنفعي. إن التخلص من علاقتك مع النفعي لن يكون يسيراً، فأصعب ما في هذا الأمر هو إدراك أن علاقتك معه ليست منسجمة، وبمجرد أن تتفهم هذا، فإن بوسعك التخلي عن هذه العلاقة.

لا يعتبر النفعيون أنفسهم كذلك أبداً: بل يرونها ضحية، ولا يتفهمون علة عدم رغبتك في إنفاق حياتك في رعاية احتياجاتهم، فكل ما يرونه فقط هو أنك تنسحب منهم، وتبعد عنهم شيئاً يريدونه، وفعلك هذا أشبه بنزع محلول التغذية من ذراعهم، ولهذا يستاءون منك.

عندما تكف عن إعطاء النفعي ما يريد، يلقي باللوم عليك، ويبذل قصارى جهده ليشعرك بالذنب، وأنك سيئ وأناني ولا تبالي إلا بنفسك، وفي أعماق قلبه، يزعم ذلك.

كيفية اكتشاف النفعي

١. انصت للآخرين.

إذا كنت تعمل مع مجموعة تربطها علاقة حميمة، فإن أفرادها سيخبرونك بالنفعيين؛ ولتنتبه لما يقولونه، فالنفعيون تسبقهم شهرتهم في استنفاد الطاقات. وإذا سمعت تحذيراً، فلتنتبه.

٢. انصت لذاتك.

انتبه لمشاعرك: إذا ارتبت في أنك تتعامل مع أحد النفعيين، فربما كانت شكوكك في محلها. سل نفسك الأسئلة التالية:

- هل أشعر بميل لإخبار هذا الشخص بأنباء طيبة عني؟ وهل سيسر عند سماعها؟
- هل أشعر بتلقي مزيد من الدعم أو بالاستنزاف بعد مقابلة هذا الشخص؟
- هل أعتقد بداخلي أن مشاعر هذا الشخص تجاهي بنفس قوة مشاعري تجاهه؟
- أمتأكد أنا من أن هذا الشخص سيقف إلى جواري وقت الأزمات؟
- هل يحترم ذلك الشخص ثقتي به؟ على الرغم من أنه قد يستفيد من عدم احترامها؟
- هل أقضي وقتاً ممتعاً مع هذا الشخص ولكن بعد أن يرحل عني أشعر بأنني فارغ اليدين؟
- هل تستبد بي احتياجاته أكثر من تلك الخاصة بي؟
- هل دائماً أغضب من نفسي بعد حديثي معه لأنني لم أحادثه فيما أريد؟
- هل عندما يسألني يصغي لإجابتي؟

إن أية إجابة بنعم على أي من تلك الأسئلة تعني أن الشخص الذي ترتاب فيه إنسان نفعي، فحاذر.

٣. انصت إليه.

في حين أن النفعي الحاذق بارع في جذب الناس، إلا أن ثمة أموراً تفضحه. هل تناول محادثتك معه شكواه ومتطلباته؟ وهل ينتقل الحديث عنك عندما يبدو عليك الضيق؟ هل يقول أشياء لتثير إحساسك بالذنب؟ تملقك إنك لا تعطيه ما يكفي، ولا يجدك عندما يحتاج إليك، وغالباً ما تخذله. متى تشعر في داخلك أن هذا صحيح؟ هل تشعر أن هذا الشخص يتصل بك عندما تكون في قمتك ويدير لك ظهره عندما تعثر؟ هل يتحدث إليك دائماً عن [illegible] له تعتقد أنه المفضل عنده بأنه يخيب آماله؟ هل دائماً ما يقول إنه يشعر بإساءة المعاملة، ولا أحد يفهمه؟ أي إجابة بنعم، حاذر.

وستفقد قبضتك على الحقيقة؛ لأن النفعيين المهرة لديهم القدرة على فعل ذلك، وستجد لديك رد فعل عاطفي تجاه ألمه؛ لأنه حقيقي.

> **"إن أفضل طريقة للتعامل مع النفعيين -من واقع خبرتي- هي أن تعطيهم ابتسامة عريضة، وتقول لهم شكراً، شكراً".**
>
> **- جون ليمبرت**

لا تدعه يعوقك، أو تستسلم له، فإن فعلت، سيكون من العسير عليك مقاومته بعد ذلك، تذكر أن إسعاد النفعي ليس قدرك -حتى وإن جعلك تشعر بذلك- كن حازماً، قل له لا. تخلص من هذا السلوك، والأهم أن تشد من أزرك وتحمي ذاتك.

إن شخصية النفعي أشبه بتلك التي للطفل؛ لذا يكون رد فعله مثله، الصراخ والتصرف بحماقة والغضب. عليك أن تتصرف معه كما يتصرف الوالد مع ولده. اكسب وقتاً. ابق هادئاً. اصرف انتباهه. قل: "ليس معي شيكولاتة، يا حبيبي ما رأيك في تفاحة؟".

ليس من المفيد أن تكون مكروهاً، ولكن اعرف أن: النفعي سيكرهك عندما تقلع عن معاملته، وعليك أن تتعايش مع هذا الشعور، وإن كان النفعي رئيسك فحاول أن تجد عملاً آخر؛ أما إن كان عميلك فلا داعي للعمل معه.

حتى إن اعتقدت أن العلاقة قد انتهت مع النفعي، فلن تسلم من أذاه، إذ يصر على الانتقام، ويتذرع بالمبررات لسبك، والإضرار بعملك، ولن يألو جهداً في سلبك أي عمل، فهو يشعر بأنك قد طعنته، وسيرغب في أن يرد الطعنة لك.

حاول أن تسيطر على الضرر الذي قد يسببونه لك قدر الإمكان، فلن تستطيع أن تؤلف قلوبهم على حبك، أو الصفح عنك، ولكن ربما تجعلهم يكفون عن إيذائك لا تحاول أن تجعلهم يرون الحقيقة، فهم ببساطة لا يريدونها، فالنرجسيون لا يستطيعون رؤية أحد سواهم، ومحاولتك جعل النفعي يرى أنه يطلب شيئاً ليس من حقه وأنك المساء إليه لن يوصلك إلى شيء، وفي هذه الحالة، إذا استشعرت أن النفعي سيسيء إليك، فقابل السيئة بالحسنة. ألق باللوم على شيء آخر: أو على نفسك، قل له: "إنني أعمل في هذا المشروع

ويستولي على كل وقتي، وأظل مستيقظاً للثانية صباحاً كل ليلة، وعندما أنتهي منه سنلتقي مجدداً" أو "أعلم أنني مقصر تجاهك، ولكني غارق في العمل" فبعض العبارات الطيبة ستجعله يكف عنك.

أحياناً عليك مقابلة الإساءة بالإحسان، فبعض الأشخاص يرغبون في بناء علاقات تقوم على الثقة، ولكنهم يخطئونها لأنها هشة والبعض الآخر تستهلكم احتياجاتهم بصورة تجعلهم لا يلاحظون خاصتك. عندما تحدثت إلى بيرني ماركص عن هؤلاء الأشخاص قال لي: "إذا التقيت بمن على شاكلتهم ووجدوا لديك ولو قدراً ضئيلاً من الشفقة والعطف تجاه الآخرين والسمات الإنسانية، فسيحاولون تحقيق الاستفادة منك، وعليك أن تستغل قوتك، وهذا أمر كريه، وأنا أبغضه، وأعتقد أنني تعرضت لهذا الأمر أربع مرات، عليك أن تستعمل سلطتك معهم على الرغم من أن هذا الأسلوب يترك لديك شعوراً سيئاً، إلا أنه في بعض الأحيان عليك اللجوء إليه عند وجود أشخاص لا يفهمون شيئاً سوى إيذائك، ولكن لا تستعمله في كل حياتك، فبعض الأشخاص يعيشون حياتهم هكذا".

تذكر أن أسلوب مقابلة الإساءة بالإحسان مهم أحياناً، إلا أنه ينبغي أن يكون ملجأك الأخير، وقبل أن تتخذ أية خطوة، دعهم يختارون أسلحتهم، فعليك أن تعلم علم اليقين كيف يستخدمونها ويكون واضحاً في ذهنك ما الذي تفعله ولماذا، فما أن يثبتوا أنهم ليسوا أهلاً للثقة، فبوسعك أن تصيح صيحة الحرب، ولكن أولاً، تأكد من أنها تصل لأسماعهم.

وحيث إنني أسهبت معه في هذا الموضوع، أضاف بيرني ماركص: "أفضل تأسيس شركة معتمدة على الاحترام والحب لا على الخوف والتهديد لأن لديك الكثير".

أليس كذلك؟

ماضٍ مظلم لا ينبئ بمستقبل باهر

يمنح الناجحون الفرص للأشخاص الجدد، وهذه مجازفة؛ لأنهم يستثمرون ما لم يثبت أنه يعود عليهم بالنفع ويأملون الفائدة. ويبحثون عن الأفضل، مما يعني غالباً أن تعاملهم هذا استثمار في أشخاص لم يجربوهم أو يخضعوهم للاختبار.

ولكنهم ليسوا حمقى، كما سبق وأوضحت الكثير في المبدأ الرابع، وإذا أردت مؤشراً رائعاً عن كيفية تصرف الناس في العمل أو في علاقاتهم الشخصية، فابحث كيف عاملوا من قبلك.

> "يضع بعض الأشخاص البارعين أموالهم في مشاريع سيئة مع أشخاص يبدو مظهرهم جيداً. كأحد أصدقائهم القدامى أيام الدراسة ويقولون: "حسناً، لا داعي للتحري عنه. فهو متخرج أيضاً من جامعة هارفارد".
>
> - نيل ليفنجستون

عندما تحدثت مع ستيف سيجل، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لمؤسسة إنسجنيا/إي.إس.جي، ثالث أضخم شركة لخدمات العقارات التجارية أطلق على هذا الأمر اجتهاداً شخصياً وقال لي: لا أقصد فحص تاريخ شخص ما، وإنما التعارف على كلينا لتفهم الجوانب الشخصية للعمل معاً القيم، والأسلوب، والعمل ذاته، وبناء العلاقات، علاوة على الأشياء الأساسية، فهذه الأشياء تضارع إعداد الميزانية في الأهمية، كما تعرف، إن حسن الأداء والربح الذي حققناه يرجع في رأيي إلى أننا نمرر ذلك على الخمسة أعضاء في المؤسسة".

"وعليك أن تقضي وقتاً للاستقصاء عنه، وعن أسرته، وإذا أمكن خلال الشهور التي تقوم فيها بالاجتهاد للتحري عن شخصه ووضعه المالي قابل أسرته واذهب معه إلى بعض المناسبات، والتقي بأطفاله، وزوجه إن كان موجوداً، ففي نهاية اليوم ستجد ما تبغي".

ويواصل ستيف سيجل ليخبرني كيف كان لهذا جدوى معه: "من خلال هذا حققت أحد المكاسب الكبيرة التي أضافت إلى المؤسسة، خلال فترة

الاجتهاد الضروري مع اثنين من المدراء، حيث وجدت بيننا منطقة لا يستطيع أحد منا احترامها ولم نكن ننخرط في حوارات شخصية، وإن حدث، ففي أثناء السياق العادي للكلام، وسرعان ما يرتد الحوار إلى الاستراتيجية بعيدة الأمد للشركة وكيف سيتم ضخ رأس المال، وكيفية تحصيل المتأخرات وتحقيق الأرباح؛ وما الذي نفعله لهذا أو ذلك، وما البديل إذا لم يتوفر أيهما وكيف نخرج من هذه الورطة، وعادة ما كنا نرجع للحديث عن أي من هذه الأشياء، ويتكرر هذا تباعاً كقرع الطبول، وفي إحدى المرات، سافرت لتناول العشاء والبقاء على مقربة من المدير التنفيذي، الذي يشغل منصباً كالذي أعتليه وبذلت ما أستطيع للتقرب إليه".

"وسمحت له أن يتعرف على حياتي، من أنا، وماذا أكون، فعندما تفعل ذلك، وترفع التكليف مع شخص تكون على وشك إقامة علاقة معه، فإنه يعاملك بالمثل، لكنه لم يفعل معي ذلك، وكان يسأل عمَّ سنفعله بشأن المحاسبة القومية، وما الترتيبات؟ وما الذي يتعلق بها؟ وماذا عن الفائض؟ وكم عدد من نسرحهم؟ والعديد من الأشياء المهمة التي تناولناها بمنتهى الكفاءة وفقاً للميزانية، ولكني لم أذهب إليه من أجل هذه الأشياء وحسب، لذا سألت نفسي هل أريد أن أعمل مع هذا الرجل كل يوم عن قرب؟ هل أريد هذا الرجل ضمن الخمسة أشخاص في الدائرة الداخلية للمؤسسة؟".

لذا، فإن ستيف سيجل لم يجد نفسه على وفاق معه، حيث أدرك أن كل ما يرمي إليه هذا الشخص هو المصلحة المشتركة في هذه الصفقة وحدها، أي علاقة بين شركتين تنتفع إحداهما من الأخرى، أما ستيف سيجل فيريد إقامة علاقات عميقة ذات أهداف بعيدة المدى.

روى لي أحد التنفيذيين، والذي طلب عدم ذكر اسمه، قصة عما يحدث إذا لم تقم بالاجتهاد الضروري. فقد عينته إحدى السيدات في هذه الوظيفة، التي اشتهرت

"كنت أذهب إلى أحد الاجتماعات وأزعم أنه لن يكون على ما يرام، لأن موظف الاستقبال متجهم لرؤيتي".

—بوب أنتزيانا

بالذكاء، والإبداع، والتجديد على الصعيد الإبداعي، وكان لديها مهنة عقيمة، إلا أنها واصلت التحسن فيها حتى حصلت على عمل في عدة أماكن مرموقة، ولكن لم تدر أبداً إدارة كبيرة بنفسها.

ثم أسند إليها إدارة إحدى الشركات الكبيرة وأحضرت هذا التنفيذي للعمل لديها، وكان الرجل الثاني في إحدى المؤسسات الصغيرة والتي لم يكن لها زخم مثل مؤسستها، وكثيراً ما كانت تثير حماسه بأشياء مثل و"من خلالنا نحن سنغير المكان، ونستمتع بالعمل، ونحدث دوياً بمجال عملنا".

فقبل المهمة، وكما يقول كانت أسوأ تجربة في حياته المهنية، فلم يكن لدى السيدة أي مقدرة للمشاركة في تنظيم الإبداع، ولم تكن لتسمع صوت أحد سواها، وكان لديه أفكاره الخاصة التي لا يتنازل عنها، ولكنها لم ترغب في سماع أي منها، واتسم موقفها بالوضوح في أنها عينته ليطيعها وينفذ أجندتها دون طرح أية أسئلة أو إضافة شيء، وفي خلال ثلاثة أشهر، اتضح له أنه لن يكون هناك جدوى وراء عمله، وبعد تسعة أشهر فُصل من وظيفته.

وقال: "كان ينبغي أن أعرف أنها لم تعين أحداً قبلي في مثل هذا المستوى، وأخبرني بعض الأشخاص أنها لا تحتفظ بمساعديها، وقد عينت ذات مرة مستشارين لها لكنها فصلتهم ولم تفعلها ثانية، فهذا النمط من الأشخاص يدل على عدم مقدرة في الاتصال والإبقاء على الروابط مع الناس، وكانت تعمل وحدها، لكنها كانت مقنعة وتستطيع أن تستميلك بدرجة تجعلني أقول كل مرة أن هذه المرة ستكون مختلفة".

هل كان يمكن أن يتغير موقفها؟ بالطبع، فالأنماط يمكن اختراقها، والأشخاص يتغيرون، وإذا كان لديك وعي بنمط الشخص الآخر، تستطيع أن تجد أساليب تمكنك من تفادي ما لا تريد حدوثه.

أما إذا لم يكن لديك وعي بسيرة علاقات شخص ما، أو إذا كنت تجهلها، فإنك تقع في المتاعب، فهذا أشبه بالاستثمار في شركة دون أية فكرة عن الأرباح

التي تحققها، وما أن تأخذ القرار: إما أن ترتفع أسهمك وإما تنخفض فهذا على غرار الاستثمار وليس عملاً جيداً.

"من الأشخاص الذين لا أود التعامل معهم؟ هؤلاء الذين يتسمون بالتكلف، وكثرة الشكاية والوضاعة، ومن لا يحترمون الآخرين خاصة هؤلاء الذين يعملون لأجلهم، ومن ليس لديهم اتجاه محدد، فهؤلاء لا أريد العمل معهم."
- ديفيد براون

يدرك الناجحون أنه قبل المراهنة على شخص ما، يجب معرفة نمط سلوكه، فهم يبادرون بالاستقصاء عنه، وهذا الاستقصاء ليس سيرة ذاتية: فهم لا يركزون على سيرة عمله والترقيات التي حظي بها، لكنهم يسألون عن طبيعة تعامله، وقيمه، وسلامة خلقه.

يقول جولي دون: "لا تستطيع الاكتفاء بالسيرة الذاتية لشخص ما، فأي شخص يستطيع إيجاد ثلاثة أو أربعة أفراد يحبونه ويقولون عنه ما يأتي في صالحه".

"ومن خلال حديثك مع الآخرين. قد يكون لديك شعور غريزي تجاه شخص ما، وربما تكون مخطئاً تماماً، فمن الممكن أن يحدث هذا، وحتى تتغلب على ذلك ينبغي أن تكون لديك وسيلة اتصال غير رسمي بالشخص الذي تتعامل معه، أي الذي تعتمد على قيمه وتثق به، وتقول: "ما الصفقة التي أستطيع أن أعقدها معه، فإذا وثقت في الشخص الذي تتعامل معه، ووثق فيه زملاؤك، ستجد أن لديك معلومات أكثر من ذي قبل".

يعد الشعور الغريزي من أحد الأشياء التي تحصل عليها من مجلس إدارتك الشخصي.

ما الأمور السلبية التي يحذرها الناجحون؟ نقص الصفات الشخصية والقيم المهمة، والصفات التي تحدثت عنها في المبدأ الرابع. إذا أظهر الشخص الذي تتعامل معه نقصاً في إحداها، فابتعد عنه.

المبدأ ٧

افعل ذلك كل يوم

"من المقولات التي تعلمتها من كين رومان منذ عشرين عاماً، والتي رسخت في ذهني منذ ذلك الحين ومازلت ألتزم بها حتى يومي هذا، هي قوله: ينبغي ألا تدع يوماً يمر عليك دون أن تؤثر خلاله على موظف لديك، أو تعثر على عميل جديد، أو تكتسب صديقاً، وإلا فستظل إلى الأبد تتقدم خطوة وترجع خطوة".

- ليندا سرير

يحقق السماسرة في بورصة وال ستريت (نيويورك) أرباحاً طائلة، وهم يحققونها منذ أمد طويل، وحتى الآن، ولعلك قد توقفت أمام هذا الأمر وتساءلت في نفسك: "ما هو ذلك الشيء الذي يجيدون أداءه إلى هذا الحد؟ لا يمكن أن يكونوا جميعاً على ذلك المستوى من الإتقان في التعامل مع حركة أسواق المال، كما أنه لم يعد صعباً اختراق المجال الذي يعملون به عبر طرق أخرى، خاصة منذ ظهور التجارة عبر الإنترنت، إنهم لا يقدمون شيئاً كان المستهلك الذكي يعجز عن الحصول عليه بثمن أرخص مما يقدمونه طوال العقد الماضي، ومن ثم فإن كثيراً من العمل الذي يؤدونه لا يبدو في ظاهره صعباً إلى الحد الذي تتصوره. وإذا كان ذلك فما السبب وراء النجاح الذي يحققه هؤلاء الأشخاص رغم أن كثيرين منهم لم يحصلوا على درجات علمية عالية؟.

يعزى هذا النجاح، في جزء منه إلى أنهم يجعلون عملاءهم المهمين لديهم يشعرون بأنهم موضع العناية والاهتمام.

وهناك صناعة ضخمة في أوساط بورصة نيويورك (وال ستريت) تقوم على تعليم هؤلاء السماسرة ما يسمى "إدارة الاتصال". حيث يتم استئجار المستشارين بمبالغ هائلة من المال من أجل التعاون مع السماسرة والعمل معهم في "كتاب الأعمال" الذي هو عبارة عن قائمة تضم ألفاً أو يزيد من الأشخاص الذين يمكن عقد الصفقات والعمل معهم، وعادة ما يتم تنظيم هذه القائمة على هيئة طبقات، حيث يشغل الطبقة العليا ما نسبته ٢٠ بالمائة من العملاء الذين يجلبون على الأرجح ٨٠ بالمائة من نسبة الأعمال التي يقومون بها.

ويساعد هؤلاء المستشارون السماسرة في إنشاء نظم برمجية يمكنهم من خلالها أن يبقوا على اتصال دائم بنخبة هؤلاء الأشخاص، وتتسم مثل هذه البرمجيات بأنها مفصلة، وذات دقة عالية، حتى إذا ما تمت برمجتها بمعلومات مثل "بيل مولدون مهتم بلوسنت" فإن أي شيء ذي أهمية يقع لدى "لوسنت" يؤدي إلى ظهور مربع حواري منسدل على شاشة الحاسب الآلي الخاص بالسمسار ليبلغه بما وقع تحديداً في "لوسنت" وكذلك لتذكيره بالاتصال بـ "بيل مولدون" بل إنه ليمكنه حينئذ بلمسة واحدة على أحد الأزرار الاتصال بهاتف "مولدون".

"إن أهم شيئين عرفتهما في حياتي هما: الكلمة الطيبة والإيماءة المراعية لحقوق الآخرين، إذ لن يستغرق الأمر منا سوى لحظات يمكننا أن نعبر فيها عن امتناننا وتقديرنا لما يقوم به الغير من أجلنا والدعوة للمداومة على الاتصال، مع التمني بقضاء إجازة سعيدة له".

- كين لانجون

قد تقول: "هنيئاً لهم ذلك" أو لا تقوله إذا ما كنت منافساً لهم، ثم تسترسل في القول: "ولكنني لا أعمل في مجال المبيعات" نعم قد يكون هذا صحيحاً، ولكنك تتناسى أنك تروج لنفسك ولأحلامك وأهدافك تماماً، وبنفس الحرص الذي يسعى من خلاله السمسار ليبيع ما بحوزته من أوراق مالية".

ويعتمد نجاحك على مدى قدرتك على إدارة اتصال مماثل لذلك الاتصال الذي يقومون به، وقد تعلمت من خلال كثير من المقابلات التي أجريتها أنه ليس السماسرة فحسب هم الذين لديهم نظام خاص بالاتصال، إذ كان لدى كل الأشخاص الناجحين الذين تكلمت معهم -سواء كانوا على وعي بذلك أم لا- نظم منهجية ومعقدة للحفاظ على علاقاتهم مع الآخرين.

وعادة ما تكون حياة الأشخاص الناجحين مزدحمة بالمهام والمشاغل فعندما تصبح ناجحاً في عملك يفرض ذلك عليك مسئولية تشغيل وإدارة هذا العمل، وكذلك الأشخاص الذين يقومون به من: موظفين وعملاء ومستثمرين ومحامين ومستشارين وإعلاميين وعشرات من العلاقات الأخرى، ودائماً ما تكون الحياة الاجتماعية لهؤلاء الأشخاص الناجحين مكتظة بالواجبات، حتى إنها لتتداخل بطريقة أو بأخرى مع حياتهم العملية، هذا إضافة إلى ما قد يتحملونه من مسئوليات أسرية أو عائلية تتخذ أشكالاً متعددة.

وهناك العشرات من الأشخاص، إن لم يكن المئات، الذين يدخلون حياتهم أو يخرجون منها بشكل أسبوعي، وكذلك عشرات على الأقل ممن يمكن أن يكونوا على وشك الترشيح لشغل منصب ما في مجلس الإدارة، وليس ثمة طريقة يمكن من خلالها أن يجد هؤلاء الأشخاص الوقت الكافي والجهد الوافر للإبقاء على التواصل معهم حياً وحميمياً سوى إنشاء النظام الذي يكفل الحفاظ على هذه العلاقات، لذا فإنه ينبغي عليهم أن يدبروا ما لديهم من وقت وجهد بطريقة مفيدة وفعالة.

وتلك النظم لدى بعض هؤلاء الأشخاص تكون تلقائية ومتأصلة في شخصياتهم إلى حد يجعلهم لا يكادون يدركون وجودها.

وبينما كنت أتحدث إلى "باركر لاد" نائب رئيس وأحد أعضاء مجلس الإدارة لدى إحدى الشركات، سألته عما لو كانت لديه أية طرق منظمة ومنهجية يتعامل من خلالها مع مسألة العلاقات، فما كان منه إلا أن حدق بناظريه في وجهي، كما لو كنت مجنوناً، وقال لي: "بالطبع لا، ليس لدي"

وواصلنا الحوار معاً رغم ذلك، وبعد ذلك لفت انتباهي أنني كلما تفوهت بقول حاز اهتمامه، أخرج من حافظة جلدية يحملها في معطفه الجلدي بطاقة ورقية، ثم دون عليها شيئاً ما.

وسألته عن عدد البطاقات التي يدون عليها في اليوم، فرد قائلاً: "أربع أو خمس بطاقات" وكذلك عن الغرض الذي يستخدمها من أجله؟ فقال: "لتذكير نفسي بمتابعة ما يبلغني به الآخرون" فقلت له: مثل ماذا؟ فقال: "لتذكير نفسي مثلاً بأن أرسل لهم كتاباً، أو الاتصال بأحد الأشخاص نيابة عنهم، أو أي شيء من هذا القبيل". وهل لديك نظام أو آلية يمكنك عن طريقهما التحقق مما إذا كنت تنفذ ما تدونه على هذه البطاقات؟ "بالطبع. إنني أخصص لها مكاناً على مكتبي أضعها فيه كلما عدت إليه، ودائماً ما تكون هذه البطاقات أول شيء أراجعه مع مساعدي في كل صباح".

"لقد أصبح العمل يشغل كل ما لدينا من وقت، بل إنه يمكن أن يستولي على كل حياتنا إذا ما سمحنا له بذلك، ولكننا لا يمكن أن نكون أو نسمح لأنفسنا بأن نكون ضحايا، وأن السيطرة الكاملة في أيدينا. ومن ثم يتوجب علينا أن نقرر كيف نمضي وقتنا. فإذا كانت لديك علاقة مهمة، أو كنت تود أن تثري علاقة يبدو كأنها تحتاج للدعم، فإن عليك أن تقرر القيام بذلك، والهدف هنا هو أن تكون خياراتك وقراراتك صائبة".

- مارتي إيفانز

إن أشخاصاً مثل "باركر" يسيرون على سجيتهم، فهم لا يخصصون سوى حيز صغير من تفكيرهم لإدارة هذا الاتصال، كما أنهم يعرفون بصورة بديهية وغريزية متى وكيف يصلون للآخرين، ويدركون ما يريده منهم شخص ما ومتى يريده، بينما هناك آخرون لديهم طرق تفصيلية ومستفيضة لجعلهم على وعي وتركيز عند تعاملهم مع مواقف الاتصال بالغير، وهم يؤدون ذلك بدقة وسرعة برامج الكمبيوتر.

> "لقد أدركت مبكراً، وبصفتي محللاً أن الشركات التي تهتم بما يدور في الشارع بين المستهلكين، وتخبر المحللين بالكثير من ذلك وتحاول الحفاظ على مستوى عالٍ من الراحة للمستهلك سوف تحظى بفرص تسويقية أكبر تفوق تلك التي تتوفر للشركات المشابهة".
>
> - مايكل كالب

ومهما يكن، وسواء كان ذلك الأمر فطرياً أم مكتسباً، فإن الأشخاص الناجحين يعون جيداً جانباً مهماً في تعاملهم مع الآخرين وإن كان يحظى بالتأييد الظاهري فحسب من قبل الكثيرين منا، إلا أنهم يقومون به بالفعل، وهذا الجانب -كما سبق أن ناقشناه في المبدأ الأول- هو تقدير الأشخاص، حيث يشعرون بأن حاجات الآخرين لا تقل أهمية عن حاجاتهم، وتكون لديهم رغبة صادقة لإرضاء هذه الحاجات، وقد يبدو ذلك سهلاً لأول وهلة، إلا أنه في الواقع لأمر يصعب عند محاولة القيام به.

إنها مسألة إرادة قبل كل شيء؛ فالكثيرون منا قد يعتقدون حينما يرون أشخاصاً يجيدون عمل شيء ما أن ذلك ببساطة جزء من طبيعتهم، وأنه لا فضل لهم فيه، ولكن ليس ذلك بالصحيح، فقد استلزم الأمر منهم حتى يصلوا إلى ذلك المستوى من الأداء اتخاذهم خيارات صعبة وواعية.

وإنهم ليختارون خوض معركة مع أنفسهم، فيرغمونها على مواجهة ما يثور لديهم من مخاوف، وعلى تقديم حاجات الآخرين على حاجاتهم من حيث الأهمية.

> "حينما يود أحد المديرين التنفيذيين القيام بشيء ما، فإنه يمكنه القيام به، وحينما لا يرغب في القيام به، فليس هناك ما يلزمه بذلك ولذا، فعندما تسمع عبارة: إن هذا الفتى مشغول لدرجة لا يستطيع معها أن يراك أو يفعل هذا أو ذاك، فليس مرد الأمر إلى انشغاله للغاية، ولكن إلى أنه لا يرغب في رؤيتك، بصرف النظر عن السبب وراء ذلك".
>
> - ألبرتو فيتال

إن هذا هو ما يميز الأشخاص الناجحين في علاقاتهم عن غيرهم ممن هم ليسوا كذلك، فهي القدرة على الانطلاق من اللحظات المشرقة التي نعيشها جميعاً، عندما نتذكر يوم ميلاد شخص ما، وجعلها نمطاً للحياة، ولا يهم ما النظم التي يطبقونها في ذلك، ولا كيف يحافظون على هذا

التواصل، أو ماذا يفعلون لدعمه وتقويته، ولكن المهم هو أنهم يبذلون كل ما في وسعهم لإرضاء حاجات الآخرين تماماً، مثل حاجاتهم الخاصة، وقد ثبت أن ذلك يصنع المعجزات.

وتنقسم النظم التي تعلمتها من الذين يؤدون ذلك أداء حسناً إلى أنواع متميزة ومحددة من الأنشطة، وهي بمثابة الإرشادات والإلهام الذي يعينك على تطوير وتصميم الأساليب، بحيث يمكن من خلالها الاتصال بالناس وبناء العلاقات وتقويتها معهم، خاصة تلك التي بين أعضاء مجلس الإدارة، وفوق كل ذلك تعينك على جعل هذه العلاقات علاقات شخصية.

١. احتفظ بمذكرات

إننا نميل للاعتقاد بأن الأشخاص المهمين لدينا يكونون على بالنا بصفة دائمة، فحينما تكون مشغولاً، تتنافس المؤثرات الخارجية لأجل الاستيلاء على اهتمامك ووقتك، فإنه يصبح من المستحيل أن تؤدي كل الأشياء التي ترغب في أدائها.

"والآن، ليس لزاماً عليك أن تمضي مزيداً من الوقت مع موظف البنك، فليس ذلك بعملنا، وفي الواقع أنه ينبغي عليك ألا تراه بالمرة، فهذا جزء من عمل الأشخاص المقربين إليك والذين تعتمد عليهم، والأمر لا يستغرق وقتاً طويلاً، فهم يفعلون ما يحصلون مقابله على أجر".

– إدجار إم. برونفمان

ويدرك الأشخاص الناجحون أنهم بحاجة لمذكرات تستدعي المهام التي يتعين عليهم إنجازها بصفة دورية، والتي يمكن أن تسقط سهواً من دائرة اهتمامهم عندما تتراكم وتتكدس بها.

وكذا فإنهم يبتكرون طرقاً لتذكرهم بكل الأشخاص الذين يتعين عليهم مداومة الاتصال بهم.

وقد عمل "فيليب ريز" لسنوات عديدة في مجال الخدمات المالية، قضى منها مدة طويلة في أميريكان إكسبريس، حيث كان آخر المناصب التي شغلها رئيس مجموعة خدمات بطاقات المستهلك، وقد استطاع، في أواخر الثمانينيات

وأوائل التسعينيات أن يشكل فريقاً من الأشخاص الذين أتموا خدمة الأمريكان إكسبرس، وقد أفضى إليّ بقوله: "مما لا شك فيه أن ثمة أشخاصاً في دنيا الأعمال يولون مسألة العلاقات اهتماماً بالغاً في إدارة أعمالهم، وتكمن قوتهم فيما يقيمونه من علاقات.

بينما يوجد فريق آخر، يصرف اهتمامه نحو بيئة العمل ذاتها، ونحو السبل التي تساعد على تسيير أموره، ومن جانبي فإنني أميل بشدة إلى الفريق الآخر.

> تتمثل الخدمة في أنه يتعين عليك أن تكون متراخياً. فما عليك إلا أن تجعل الكرة تتدحرج: ثم أشرك شخصين في محاولة الإمساك بها. فليس ثمة شيء أكثر إثارة من أن تساعد شخصاً ما على الحصول على عمل وأنت تحب كلا من الشخص الذي تم تعيينه والشخص الذي قام بعملية التعيين. أو عندما تجمع بين مستثمر وشركة، أو تنصب شخصاً ما على كرسي في مجلس إدارة إحدى الشركات. إنك بذلك كمن يعقد قراناً. إن ذلك توزيع مفيد للموارد؛ فأنت تحاول الوصول إلى أي شخصين سيكونان أكثر جدوى عندما يكونان معاً من بقائهما كل بمفرده".
>
> - إيثر دايسون

كنت أدرك دائماً أنه ينبغي عليّ قطع وقت أطول مما أمضيه في تنمية علاقاتي مع الآخرين، غير أن ذلك لم يكن ديدني أبداً، ولم أكن أشغل بالي بشأن هذه العلاقات، ولكنك عندما لا تشغل بالك بذلك، فإن الناس سينفضون من حولك بدورهم، ولذا كنت أحرص دائماً على أن يكون لدي شخص يجيد إدارة هذه العلاقات ويعمل على تحقيق ذلك لي، شخص يولي اهتمامه بهذه المسائل، ويقول لي مثلاً: "لعلك تدرك أنك لم تذهب إلى دي موان منذ فترة طويلة إنك بحاجة للخروج إلى هناك والتحدث إلى الناس" كما يصحبني إلى كل اجتماعاتي المهمة، وعقب انتهاء أحد هذه الاجتماعات، التي أقدم فيها جدول أعمال الشركة المستقبلية، وأقوم بكل ما من شأنه زيادة حجم الأعمال، يقول: "لعلك تدرك أنه كان يجدر بك فعل كذا وكذا فيما يخص ذلك

الأمر، وعلى أية حال ففي المرة القادمة عندما تكون في شيكاغو عليك أن تحرص على كذا وكذا".

"أعتقد اعتقاداً مطلقاً أن الفضل في نجاحي يعزى كلية إلى الفريق الذي جمعته حولي والأشخاص الذين كان من حسن حظي أن يعملوا لدي، وعلى الرغم من ذلك، فليس من طبيعتي أن أشغل بالي بالتخطيط لعلاقاتي مع الآخرين، فأنا أحتفظ بجدول أعمال صارم للغاية ينصب ويركز على إنجاز ما بين يدي من مهام، ولأنني لم أكن أفكر أبداً في اقتطاع جزء من وقتي وتخصيصه للنظر في هذه المسألة، فقد لجأت إلى استئجار أحد الأشخاص لأداء هذه المهمة بالنيابة عني، ويقوم بتحديد المواعيد ووضعها على جدول أعمالي، وذلك لمساعدتي على التواصل مع الأشخاص الذين يتعين عليَّ التواصل معهم".

وتذكر أنه على الرغم من كونك تستطيع الاستعانة بشخص آخر لتذكيرك بإنشاء هذه العلاقات، فإن عملية إنشاء هذه العلاقات لا يمكن أن تكون موضع جدال أو نقاش، وقد عبر "ألبرتو فيتال" عن ذلك بالقول: "تسير العلاقات والسلطة يداً بيد، فإذا كانت لديك علاقة ما، فلابد أنك تمتلك نوعاً ما من السلطة لا بالمعنى السيئ للكلمة، ولكن بمعناها الإيجابي البناء، فمثلاً إذا ما كانت تربط بيني وبينك علاقة ما، وجئت إليك وقلت لك: "لعلك تعرف أنني فكرت بخصوص هذا الأمر، وأعتقد أنه يتعين علينا عمل ذلك". ونظراً لأن هناك علاقة فيما يبدو تربط بين الشخصين، فيرجح أن يقول الشخص الآخر: "يا للدهشة، إنك على صواب" أو "ربما تكون على خطأ" وحينئذ سوف نطوي صفحة ذلك الموضوع بصورة كلية، أما إذا لم تكن ثمة علاقة، فسيكون هناك تردد دائم، وهو ما يجب علينا التفكير فيه".

وليس بوسع كل شخص الاستعانة بتوظيف شخص آخر لمساعدته على رعاية هذه العلاقات، وتتولى "إلين ليفين" مسئولية المداومة على الاتصال، وقد أخبرتني بأنها تقوم بصفة دورية بمطالعة دليل هاتفها الشخصي صفحة صفحة،

حتى تحدد من الذي تشعر أنها لم تتحدث إليه منذ فترة طويلة وتقوم بالاتصال به.

وتقول معبرة عن ذلك: "إنني أقضي وقتاً طويلاً في المكالمات الهاتفية، فلدي زوج وحياة أسرية كاملة، ومن ثم يشق عليَّ أن أقوم بكل الأعباء الاجتماعية لهذه الأدوار من خلال اللقاءات أو الزيارات، ولذا أحرص دائماً على الاستعانة بكل شخص يوجد في دليل هاتفي والتحدث معه بصفة دورية، وذلك للإبقاء على الحد الأدنى من التواصل، وترسيخ الصلات التي تربطنا". استعن بشخص ما، وأنشئ جدول أعمال خاصاً بك، واستخدم البطاقات إذ إنك في حاجة لأن ترسي نظاماً خاصاً بك، يعينك على الحفاظ على علاقاتك مع الآخرين.

"ثمة عادة أخرى، أحرص عليها وهي أنني أخصص ساعة كاملة على جدول أعمالي يومياً للمكالمات الهاتفية، حيث أقوم خلال ذلك الوقت في كل يوم بإجراء المكالمات الهاتفية الخاصة بالعمل".

— كارول بلاك

٢. اترك مساحة فارغة في جدول أعمالك

الكثيرون منا لا يفعلونها طالما أنها ليست ضمن جدول أعمالنا، إذ تعترضنا الشواغل الكثيرة طيلة اليوم، فتصرف انتباهنا عن ملء الفراغات التي تصادفنا وتستدعي اهتمامنا، أما لو أنك خصصت وقتاً على جدول أعمالك، تزمع أن تلتقي فيه بشخص آخر، فمن غير المحتمل أن تلغي ذلك اللقاء، حتى إذا أطل علينا برأسه شيء آخر أكثر إلحاحاً وأهمية، وذلك أمر فيه من الحمق الكثير.

إن بناء العلاقات يستغرق وقتاً، ومن ثم فإنك تحتاج لوضع هذا الوقت ضمن جدولك الخاص، ويحلو للكثيرين من الناس أن يجعلوا وقت الترفيه بمثابة الوقت المثالي الذي يمكن فيه ممارسة بناء العلاقات كالوقت الذي نمضيه في ممارسة لعبة الجولف، أو في تناول الغداء والعشاء، فضلاً عن المباريات الرياضية، والذهاب إلى المسارح، حيث تجمعنا مثل هذه الأوقات لمدد طويلة

معاً، مما يسمح بتوثيق عرى العلاقة التي بيننا، ولذا فإنه يجب علينا أن نحدد لهذه الأوقات مكاناً على جدولنا اليومي مقدماً.

وقد أخبرني "دافيد كايزر" أحد رجال الأعمال بوادي السيليكون: "كان مبدئي في الثمانينيات هو ألا أتناول الغداء مع أحد أبداً، إذ كان يتحتم علي أن أحصل أموالاً كثيرة وأن أنجز أشياء في غاية الأهمية، أما الآن فقد تحول مبدئي ليصبح: الحرص على عدم تناول الغداء بمفردي أبداً، فقد تبين لي مدى أهمية الاتصال بالناس والالتقاء بهم.

"إنني أرتب للقاءات الشخصية التي أجريها في العمل، وقد كانت لدي مفكرة إلكترونية تسهل لي مسألة ترتيب وتنظيم مواعيدي، فقد كانت لدي قوائم بالأشخاص الذين ساراهم او ساتحدث معهم، وجميع أرقام هواتفهم وعناوينهم، حيث كان ذلك في مكان واحد، فإذا ما توفر لدي عشر دقائق من وقت الفراغ، فقد كنت أستطيع أن أنجز فيها الكثير من الأعمال، كما كنت أحتفظ في هذه المفكرة بملاحظات متعددة الأنواع عن هؤلاء الأشخاص الذين سالتقي بهم".

— جان هاميلتون

٣. كن صاحب ذاكرة رائعة

يمتلك "دافيد روكفيلر" الذي يعد واحداً من أكثر الأشخاص ثراء في العالم والذي شغل منصب الرئيس والمدير التنفيذي لبنك مانهاتن، أروع النظم في معالجة علاقاته مع الآخرين.

وهو يبلغ الآن من العمر خمساً وثمانين سنة، وقد ظل طيلة سنوات حياته يحتفظ بمجموعة من بطاقات الفهرسة، والتي يوجد منها الآن لديه ما يزيد على ١٥٠ ألف بطاقة حسب قول مساعدته "أليساندرا جريجوري" التي شرحت لي باستفاضة ذلك النظام الذي أقامه، حيث كان في كل مرة يلقى شخصاً جديداً في مجال العمل، أو في مناسبة اجتماعية أو في أي مكان آخر يسجل اسمه عند عودته للبيت بكتابته على إحدى البطاقات، ثم يضيف إلى ذلك بعض الملاحظات، فيدون المكان الذي التقى به فيه، والسياق الذي جرى فيه ذلك اللقاء، وما دار من حديث بينهما أثناء اللقاء، والشخص الذي قدمهما لبعضهما البعض، وبعد ذلك كان يقوم بتحديث البطاقة الخاصة بذلك الشخص

بعد كل مرة يلقاه فيها. فيذكر مثلاً: أين التقيا هذه المرة، ومن غيره حضر هذا اللقاء.

وكانت السكرتيرة الخاصة بالسيد/روكفيلر تحرص على أن يكون الملف الخاص بهذه البطاقات منظماً، كما كانت تحرص على مطالعة الصحف والمجلات في كل يوم تحسباً لورود ذكر أي من هؤلاء الأفراد فيها، فتقوم بتحديث البطاقات الخاصة بهم وفقاً لهذا الجديد الذي علمته من خلالها، كأن تقرأ أن شخصاً ما قد رزق طفلاً، أو أن واحداً آخر قد تزوج، أو أن طلاقاً قد وقع مع شخص من الأشخاص، أو غير وظيفته، حيث كانت تقوم بتدوين ذلك على البطاقات.

وقد أخبرتني "أليساندرا" أن موظفي البنك يستخدمون هذه البطاقات للتحقق بالضبط من نوعية العلاقة بين السيد "روكفيلر" والشخص الذي يتصل به أو يبعث له بخطاب، فمثلاً لو حدث أن شخصاً اتصل هاتفياً بأحد الموظفين ليخبره بأن "علاقة صداقة قديمة تجمع بينه وبين روكفيلر فإنه يمكن لهذا الموظف أن يتحقق بالضبط من عدد المرات التي تحدث فيها الاثنان معاً، أو تراسلا أو التقيا فيها خلال الخمس والستين سنة الماضية.

"أعتقد أن من أشد الأمور وقاحة أن يتلقى شخص ما مكالمة هاتفية، ولا يرد عليها. وهناك بعض الأشخاص لديهم هذه العادة السيئة متعللين بأنهم لا يجيدون أداء ذلك، غير أنه لا عذر يقبل منهم، مهما كانت درجة انشغالهم".

– مايكل جولد شتاين

ولا يهدف من هذه المنظومة إلى إقصاء الأشخاص بعيداً عنه، بل على العكس، فهو يضعها للتحقق من أن كل شخص يتعامل معه يشعر بمدى أهميته له.

وكان السيد "روكفيلر" إذا ما دعي إلى إحدى الحفلات الاجتماعية يحرص على أن يعرف مسبقاً هوية الآخرين الذين وجهت إليهم الدعوة، ومع من سيكون جلوسه، وقد أساء بعض الناس تفسير هذه الرغبة لديه حيث كانوا

يظنون أنه يفعل ذلك رغبة في السيطرة والتحكم في الشخص الذي سيحضر معه هذه الحفلة، أو أنه يفعله حتى يتسنى له أن يعلن عن استيائه إذا ما جاء مقعد جلوسه إلى جوار شخص ليس في مقامه أو مكانته، غير أنه يحرص على ذلك في الواقع، لا لشيء سوى إعداد نفسه بصورة ملائمة لهؤلاء الأشخاص الذين سيلتقي بهم".

وقبل حضوره أي حفل من الحفلات كان يقوم بقراءة بطاقات الفهرسة الخاصة بالأشخاص الذين يعلم مسبقاً أنهم سيكونون من بين الحضور، ليتسنى له أن يكون على يقين وهو يسألهم عن وظائفهم الجديدة، أو منازلهم الجديدة، أو عن حالة أطفالهم، فهو يريد أن يكون بإمكانه قول: "إنني لم أرك منذ ١٩٩٢ أثناء ذلك العشاء في واشنطن" وهو على ثقة من أنه على صواب فيما يقول.

وقد سألت "أليساندرا" -أثناء حديثي عنه وعن عدم حاجته لبلوغ هذه الحدود -عن السبب وراء قيامه بذلك، فأجابت عليّ قائلة: إن ذلك تحديداً هو ما يدفعه لعمل ذلك، فهو لا يريد أن يظن به أحد أنه -نظراً لمكانته العالية- لا يأبه كثيراً بالآخرين" ويدرك أنك عندما تذكر تفاصيل إنما تخص الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بالرضا، وبأن العلاقة بينك وبينهم علاقة وثيقة.

وعندما ترك "هانزجمان" مهنة المحاماة واتجه إلى تأسيس مدرسة تختص برعاية الأطفال المشردين بحي هارلم الشرقي بنيويورك، كان قادراً على الحصول على التمويل الأولي الخاص بهذا المشروع من خلال مكالمتين هاتفيتين، حيث ضمن من خلالهما الحصول على مبلغ ٥٠ ألف دولار أمريكي، وهو المبلغ الذي كان يكفي للبدء في المشروع، وقد كان يدرك وهو يجري هاتين المكالمتين أنه يتعين عليه إذا كان يريد أن يؤدي عملاً جيداً، إقامة علاقات وثيقة مع أكبر عدد من الأشخاص.

وكان لديه شكل من أشكال بطاقات الفهرسة التي لدى السيد "روكفيلر" والتي كان يدون ويضيف إليها الملاحظات والمذكرات، كما كان ينصح طلابه دائماً بضرورة أن تكون لهم بطاقات فهرسة خاصة.

"أعني أنني أخبر دائماً طلابي وبشكل صريح بحاجتهم لاستيعاب هذه الحقيقة، وبأن من ينجح في هذه العملية ويمضي على هذا المنوال سيحقق شيئاً سواء كان على المستوى الاجتماعي أو العاطفي أو الأكاديمي أو السياسي أو المالي، فيتعين عليك أن تعرف من الذي ينبغي أن تحيط نفسك بهم من الأشخاص، بل إن الأطفال أنفسهم ينبغي أيضاً أن تكون لديهم ملفات بطاقاتهم الخاصة بهم.

٤. اجعل علاقاتك مع الآخرين علاقة شخصية

يدرك الأشخاص الناجحون أنك تحتاج لكي تبني علاقات متينة لجعل علاقاتك مع الآخرين أكثر شخصية وحميمية بقدر استطاعتك، فعندما تظهر لأحد الأشخاص أنك كنت تفكر فيه وتلاحظه، وأنه يشغل حيزاً في ذاكرتك يكون لذلك أثر فعال في جعل رباط العلاقة بينكما أكثر قوة وصدقاً.

وتقول كريستينا جولد: "إن المسألة ليست مجرد أداء بعض الأمور ولكن المهم هو كيف تؤديها. فإذا اكتفيت بإرسال بطاقات التهنئة أو باقات الزهور اعتقاداً منك بأن ذلك هو الأمر الأمثل دون أن تأبه بهم، أو تلتفت لتفاصيل العلاقة الأخرى، فاعلم أنه كان من الأفضل ألا تفعل ذلك".

"ينبغي أن تفعل هذه الأمور وأنت تؤمن إيماناً صادقاً بأنك تفعل الصواب، وبأنها أمور طبيعية نابعة منك، فما لم تكن تشعر بطبيعية هذه الأشياء، فلتعلم أنها لن تبدو صادقة للشخص الآخر كذلك، وأنها ستلحق الضرر بالعلاقة أكثر مما تفيد، وأنا أعرف أن هناك أشخاصاً يرسلون بطاقات تهنئة بالأعياد، يتم إرسالها وتصميمها بصورة كاملة بواسطة جهاز الكمبيوتر، وهو ما ينطوي على إهانة واضحة".

"فإذا تلقيت بطاقة من مسئول التأمين الخاص بك، وشعرت أنها بطاقة معلبة، فستجد نفسك تحدثك بشيء مما يلي: إنه يريدني أن أتذكره، لا لشيء إلا لأنني قد بلغت من العمر أرذله، مما يعني قرب نهاية أجلي، ولكن، لو أنه اتصل بي هاتفياً، أو أرسل لي رسالة مخطوطة في وقت ما خلال العام وقال:

كنت أقلب في ملفاتك، وتبين لي أن الأمور تسير على ما يرام، رجاء لا تترددي في الاتصال بي إذا ما تبين لك أن هناك مساعدة يمكنني أن أقدمها لك، وحينئذ تشعر بأنك موضع عنايته، ولن تشعر أنك هدف لسياسة جديدة، وسوف يكون لذلك أثر هائل في توثيق الرابطة التي تشعر بها إزاءه".

وقد حصدت كريستينا جولد ثمار هذا مباشرة، فعندما تولت قسم أمريكا الشمالية لمؤسسة آفون كانت المؤسسة تمر بحالة من الكساد الشديد، كان هناك اتفاق عام على أن السبب وراءه هو حرمان الشركة من أعز أرصدتها ومصادرها التي تتمثل في: شبكة "سيدات آفون" والتي ظلت لعقود تجسد أعمال الشركة.

ثار كثير من اللغط حينما توليت المسئولية حول إعادتي الأخذ بأسلوب إرسال بطاقات التهنئة بالأعياد وما شابه ذلك، وكانت النقطة الأساسية في ذلك هي أن مندوبي الشركة كانوا يشعرون بالاغتراب عن شركتهم، إذ كانوا يشعرون من خلال الطريقة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم أن دورهم في العمل لم يعد ذا قيمة، وبالفعل كنا نتحرك بعيداً عن البيع المباشر، وبصورة أكبر نحو التسويق المباشر، وشرعنا في خفض التكاليف، وأخذ مندوبو الشركة يشعرون أن مفاد الرسالة التي وجهت إليهم: "أفسحوا الطريق؛ فإما أن تفعلوها بطريقتنا، وإلا فلا سبيل آخر".

"ونحن إنما نتحدث عن مائة ألف شخص ساندوا الشركة ووقفوا وراءها، وفعلوا كل شيء حتى محاولات استعادة السيطرة على أوضاعها، بل إنهم في وقت من الأوقات تخلوا عن جزء من مخصصاتهم المالية لمساعدة الشركة على اجتياز أزمتها، وقاموا بحشد أنفسهم من أجل إنقاذها.

ولا يكمن السر في البطاقات، ولكن في العاطفة الصادقة، ونوعية التواصل، ونوعية الأشخاص الذين تعهد إليهم الشركة بإدارة العلاقات نيابة عنها، وهذه الأمور هي التي تصنع الفرق بين الشركات التي تنجح في الوصول لأهدافها وتلك التي تخفق".

قدم لي "مايكل جولد شتاين" نموذجاً آخر لكيفية وصوله لهدفه: "عندما قررت أن أبدأ ثانية كمدير تنفيذي، قمت بإعداد قائمة بحوالي خمسين أو ستين شخصاً من الذين أردت أن يكونوا على علم بذلك الأمر قبل غيرهم، والذين كان منهم موردون، ومستثمرون، ومحللون، إضافة إلى بعض الأشخاص الآخرين الذين كنت قد عملت معهم في مجالس إدارة سابقة، وتركت لكل شخص من هؤلاء رسالة، أخبرتهم من خلالها أن شيئاً على قدر من الأهمية سيحدث، وطلبت منهم إبلاغي بكيفية لقائي بهم وأين أجدهم صباحاً أو مساءً، والآن، لم يستطع الكثيرون منهم أن يتحدثوا إليّ طيلة يومين، غير أنهم أدركوا أن هناك رسالة قد وصلت لهم، لا تقل أهمية عن المكالمة الهاتفية، وقد ذكر لي أحدهم أن مكالمتي الهاتفية كانت الأولى التي يتلقاها من جهة إدارية عليا في خلال ثمانية عشر شهراً... منذ أن اتصلت به قبل ذلك، وأخبرته بأنني سأتقاعد عن العمل".

وكان لدى "شيلي لازاروس" نظام داخلي أركز أساساً. "إن الناس هم موضع اهتمامي حقاً، كما أنني أكن لهم حباً حقيقياً وأحمل همومهم، وهذا يرجع حسب ظني إلى أنني أحرص عليهم، وإلى تمتعي بذاكرة قوية فيما يخص الأشخاص الذين أتعرف عليهم، إذ يمكنني أن أتذكر أسماء ووجوه من أقابل من الناس، بل أتذكر أسماء أطفالهم، حتى بعد مرور عشرين سنة على آخر لقاء أو تعارف جمع بيني وبينهم".

"لم يكن يتعين عليّ أن أفعل شيئاً بهذا الخصوص، فقد كان ذلك شيئاً جُبلت عليه. أما الشيء الوحيد الذي أفعله عن وعي وقصد فهو قيامي بإرسال الرسائل المكتوبة بخط يدي، فأنا أؤمن بأنك لو شئت أن تقول شيئاً شخصياً، فعليك أن تقوله بطريقة شخصية. أعرف أن هناك بعض الأشخاص في هذه الأيام يرسلون رسائل شخصية للغاية، بل وحتى برقيات تعزية أو مواساة، عبر تكنولوجيا البريد الإلكتروني، وأعتقد أن هذا الأسلوب غير لائق؛ مما يعني أن من يفعله لا يبدي المستوى اللائق من الاحترام أو الاهتمام الشخصي".

لقد ظلت المداومة على الاتصال بالناس، بل والقيام بذلك بشكل صادق وحميم، أمراً مهماً لهانز هجمان، وذلك نظراً لحاجته غالباً للاتصال بالناس من أجل طلب المساعدة، سواء كان ذلك لأسباب سياسية أو اقتصادية.

"نمت وتوسعت مؤسسة رولودكس على امتداد السنوات، إلا أنني رغم كل ذلك مازلت أبذل قصارى جهدي للإبقاء على الاتصال بالناس والمداومة على ذلك، ولست أفعل ذلك انتظاراً للحصول على أي شكل من أشكال العائد أو المقابل الفوري، فلعلي لا أحتاج شيئاً أبداً من هؤلاء الناس، أو أحتاج إليه بعد خمس سنوات، أو ربما نجمت حاجتي إليهم غداً. لا أحد يدري؟ ولكن ليس هذا هو المهم، فأنا لا أتطلع للحصول على شيء في المقابل عندما أفعل ذلك، فتذكري للأشخاص والاتصال بهم أمر لطيف حقاً، ولا شك أنه يمهد الطريق لأشياء أخرى قد تحدث وتثبت فائدتها على مدى الأيام، ولكنك لن تستطيع المداومة على الاتصال بالناس، وأنت تضع ذلك في اعتبارك".

يعتبر الصدق من العناصر الأساسية اللازم توافرها في التواصل بين الأشخاص، فلا يمكنك التظاهر به أو ادعاؤه، ولكن دعنا نتحدث بشيء من الصراحة، إننا نحمل في داخلنا ثقافة من الزيف والادعاء، كما أننا جميعاً ندرك أن قدراً هائلاً من أعمالنا يقوم على تظاهرنا بما لسنا عليه في الحقيقة، وعلى ادعائنا في أثناء ذلك بأننا أكثر حصافة من الآخرين، ويمضي الناس قدراً هائلاً من أوقاتهم في التظاهر بأن لديهم ثقة بقدراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم الدخول في أعمال ومشروعات جديدة.

ونحن جميعاً لا نعارض ذلك، بل نوافق عليه في كافة أوجهه، فالتظاهر بالثقة مكون مقبول من مكونات الأدوار التي نلعبها جميعاً في دنيا الأعمال والمشروعات، بل يمكن في الواقع أن يساعدك على السير قدماً في عالم رجال الأعمال.

غير أن التظاهر بالاهتمام يمكن أن يعطي نتائج عكس النتائج المرجوة في كل مرة تقوم به، فالناس يكتشفونه من بعد، ولذا فإن لم يكن اهتمامك صادقاً،

فلتعلم أن هدفك المرجو لن يكتمل، أو أنك سترسل وروداً لأشخاص سبق أن أبلغوك أنهم لا يحبونها، ولكن نظراً لأنك لا تأبه بهم حقاً، فإنك لن تصغي لذلك، وسيفوتك أنهم أبلغوك.

٥. اعلم أن الوسيلة هي الرسالة

أصبح البريد الإلكتروني لدى معظم رجال الأعمال هذه الأيام الطريقة الأساسية للتواصل، وهو نظام اتصال عالي الكفاءة، في غاية السرعة، بسيط، ويمكن الاعتماد عليه، غير أنه لدى البعض يعتبر نظاماً مهلكاً.

وتقول "إلين ليفين": "أصبح من العسير في هذه الأيام أن تقيم علاقات مع الآخرين بسبب ما يسمى بالبريد الإلكتروني. لقد كان من العادة عندما تتحدث إلى أحد الأشخاص عبر الهاتف أن تتحدث عن بعض التفاصيل كالسؤال عن حالته، وعن حالة أبنائه، مما كان بالطبع مضيعة للوقت، إلا أن تلك التفاصيل كانت تساعد على إقامة ومداومة الاتصال، والآن، ومع ظهور تقنية البريد الإلكتروني، أصبح بمستطاع كل شخص أن يحقق هدفه من الرسالة التي يبعث بها بصورة مباشرة من خلال توجيهه لسؤال، أو إرساله لمعلومات، دون أن يكون ثمة وقت مطلقاً للتطرق للأمور الشخصية، وفي الواقع فإن حذر الناس من إضافة أية أمور شخصية إلى رسالة بريد إلكتروني يُعزى إلى سهولة تحويل ما يكتبون إلى الآخرين، وأعتقد أن شيئاً مفقوداً بيننا بسبب البريد الإلكتروني؛ إذ لم يعد الناس يتبادلون المحادثات الهاتفية، ولم يعودوا يذهبون إلى مكاتب أو منازل بعضهم البعض، وقد أصبح من المتعذر عليهم أن يدركوا أن شخصاً فعلاً يوجد على الطرف الآخر من عملية الاتصال، ومما يؤسف له أنك لا تستطيع أبداً أن تلقي نكتة من النكات، حتى تتبين الجانب المرح من شخصية الشخص الآخر، وتكون فكرة عنه، إذ لا يمكنك أن تحسهما في رسالة بريد إلكتروني".

إلا أنه ينبغي ألا يؤخذ الأمر على هذه الشاكلة، فها هو "ريد بيرنز" أحد مؤسسي وكالة نيويورك الإعلامية -والذي يعتبر على نطاق واسع من أعظم الناس نفوذاً في إعلام نيويورك- يتبنى وجهة نظر مغايرة حول البريد الإلكتروني

والعلاقات مع الآخرين، إذ يقول: "إنني أهوى البريد الإلكتروني، وأحب إيجازه، ووضوحه وسرعته، وما يوفره لي في الواقع من إمكانية الاتصال بالأشخاص البعيدين عني الذين كنت سأجد صعوبة بالغة في الاتصال بهم بغير هذه الطريقة، ويكاد يتعذر ذلك باستخدام الهاتف بسبب انشغال الأشخاص، مما يجعل الاتصال يستغرق أياماً، أو قد تحتاج بالطبع للاتصال بشخص يقيم في منطقة زمنية مختلفة وبعيدة عنك، الأمر الذي يزيد من صعوبة استخدام الهاتف في إجراء الاتصال، أما مع البريد الإلكتروني فيمكنني أن أظل على اتصال يوماً بيوم.

"أعتقد أن البريد الإلكتروني قد أخذ يحل محل الهاتف في الاتصالات الخاصة بالأعمال، ولقد جرت العادة أن يستخدم الهاتف في الشئون التي تحتاج إلى ردود سريعة أو فورية، أو الشئون التي ليست ذات أهمية كبرى، أو بعبارة أخرى أمور الحياة اليومية البسيطة، كما أنك لا زلت تحتاج للالتقاء وجهاً لوجه في اللقاءات والأحداث المهمة، وما تغير ذلك بعد".

ويوافق "بيل ألدينجر" على أن: "أفضل شيء قدمته التكنولوجيا لنا هو أنها ساعدتنا على التخلص من الكثير من الشكليات، وأتذكر عندما بدأت العمل منذ سنوات أن كل شخص كان يقوم بكتابة مذكرات مطولة ثم تحريرها وإعادة كتابتها، وكنت تظل تحسن وتحسن فيها حتى تبدو في صورة متقنة، أما اليوم فقد أصبحت الاتصالات أسرع وأفضل وأكثر شخصية".

وقد لخص "ستيف سيجل" حقيقة أنه مع البريد الإلكتروني ينبغي عليك الحرص على إضفاء مسحة شخصية على وسيلة اتصال غير شخصية.

"يعد البريد الإلكتروني أعظم الاختراعات في مجال الاتصالات، فنحن نمثل شركة دولية يتبعها خمسون موقعاً في أماكن مختلفة، ويعمل لديها آلاف الأشخاص، إلا أنني أستطيع الآن الاتصال الفوري والرد على الأسئلة التي ترد من كافة الجهات، والإدلاء بالإجابات. إنها وسيلة اتصال رائعة حقاً، ولا يستغرق منك كل هذا الوقت الذي يضيع عند استخدام الهاتف، غير أنه ينزع

اللمسة الشخصية الإنسانية؛ إذ يحرمك من سماع نغمة الصوت أو طريقة نطق الكلمات، ولا يمكنك أيضاً من أن تنقل إحساساً بالدفء إلى الطرف الآخر في رسالة بريد إلكتروني تبعث فيها تحية طيبة أو أمنية رقيقة على مناسبة مهمة، كما لا يمكنك أيضاً أن تدخل في محادثات تقوي وتوثق العلاقة. إن هذه هي الحقيقة: "لا يمكنك أن توثق علاقة ما عبر البريد الإلكتروني".

"البريد الإلكتروني رائع بالنسبة لهؤلاء الذين يثقون في بعضهم البعض".
- ويك سيمونز

ولكن كن على حذر عندما تقدم على استخدام البريد الإلكتروني، فهو إدماني وخادع؛ إذ يمكنك من التواصل مع الآخرين، ويجعلك تشعر كما لو أن هناك رباطاً بينك وبين شخص ما، في حين أنه لا يوجد أي شيء من ذلك الرباط في الواقع، وأخيراً فإنه وسيلة لنقل المعلومات، ويمكن استخدامه كإضافة أو تدعيم عندما تكون لك بالفعل علاقة قوية مع شخص ما: طريقة تواصل يمكن أن تجمع بين أشكال من الارتباط الشخصي أصلاً، ولكن حذار أن تنخدع بأن البريد الإلكتروني وحده يمكن أن يكفي، فهو ليس كذلك.

وقاعدتي الشخصية هي أن تعرف الشخص، وأن تتلافى إرسال الأخبار السيئة عبر البريد الإلكتروني، وبالأخص إذا كان السبب وراء إرسالك لها بهذه الطريقة هو عدم رغبتك في التعامل مع رد الفعل الذي سينتاب هذا الشخص عند معرفته بهذا الخبر.

٦. أقم الحفلات

من الطرق التي يتواصل بها الأشخاص الناجحون مع الآخرين هي أنهم يتيحون للأشخاص الذين يريدون لهم أن يكونوا في دائرتهم أن يتصلوا بالآخرين، وبعبارة أخرى أنهم يقيمون الحفلات، ويوسعون دوائر اتصالاتهم، ويميلون نحو التفكير في الوسائل التي يمكن أن تجمع الناس معاً بشكل يصب في صالحهم، أولاً، وفي صالح كل شخص يشترك في هذه اللقاءات.

عندما كانت "ريلين ديكاتير" تشغل منصب الرئيس الثاني في إحدى الشركات، كانت تشعر حقاً بالعزلة وعدم السعادة بهذا المنصب، فأنشأت: "نادي الرئيس الثاني" وهو تجمع من الأشخاص الذين في مثل حالتها، حيث كان يمكنهم الالتقاء معاً والحديث حول قضاياهم المشتركة: ما الوظائف المتاحة وأين؟ وما السمات الشخصية التي يجب أن يكون عليها الرئيس الثاني؟ وأمور من هذا القبيل، وكانوا يتناقشون في لقاءاتهم حول أمور عدة، إلا أن الهدف الحقيقي لمشاركاتهم في هذه اللقاءات هو أنهم كانوا يلتقون من أجل بعضهم البعض، ولكن انفرط عقد ذلك النادي في النهاية بسبب أعجب مما يمكنك أن تتخيل؛ وهو أن كثيرين من أعضائه أصبحوا يشغلون منصب الرئيس الأول.

وكانت "باولا جيفين" تنظم اجتماعاً سنوياً في مدينة نيويورك يضم الأشخاص الذين ترى أنهم يمثلون أهمية لبعضهم البعض، مما يعني أنهم سيفكرون في باولا كل عام، وكانت عندما توجه لهم الدعوة لحضور بعض اللجان أو الاجتماعات الأخرى لا يترددون في إبداء موافقاتهم؛ وذلك رداً على ما قدمته لهم قبل ذلك، وما أجرته من اتصالات معهم جعل مزيداً من حسن النوايا يعم بينهم.

> "تعد العلاقات أمراً مهماً، واعتقد بالفعل أن أفدح الأخطاء التي يمكن أن يقترفها شخص ما ألا يفسح مجالاً من الوقت لهذه العلاقات، لأن ذلك يشبه القول بأنني ليس لدي وقت لنفسي، فإذا كنت تريد الالتقاء بأحد الأشخاص، فلا ترجئ ذلك، حتى يحين موعد غداء أو عشاء أو إفطار، لأن ذلك معناه أنه يمكن ألا يتم مطلقاً، ويتم إلغاؤه عندما يطرأ أي عائق، وعليك بدلاً من ذلك أن تضع موعداً للقاء في مكتبك، فإذا كانت العلاقة وثيقة بشكل كافٍ، فاعتقد أنه يمكنك أن تحدد مواعيد لتلك اللقاءات في نهاية الأسبوع".
>
> كارول بلاك

أبلغني "إدجار برونفمان" عن اجتماع سنوي ترعاه شركته، كان يُعقد لصالح مجموعة يسمونها "جمعية عائلة سيجرام" وقد بدأت هذه الجمعية كمكان لالتقاء الموزعين من أبناء "سيجرام" وكان الأساس المنطقي لقيام تلك الجمعية هو أن الجيل الأول من الموزعين؛ وهو الأقدم، كان يتمتع بعلاقات جيدة وقوية مع كل من إدارة مجموعة "سيجرام" وعائلة "برونفمان" غير أنه لم يكن هناك سبيل لضمان أن الجيل التالي سيكون لديه نفس الشعور، وقد قال السيد "برونفمان": "كنا نحاول أساساً مساعدة موزعينا على أن يصبحوا

رجال أعمال أفضل، هذا بينما كان آخرون يعملون في نفس الصناعة يحاولون عمل ذلك دون جدوى، أما جمعيتنا فقد كانت تتواصل عبر السنين، حتى إنها أصبحت شيئاً يتطلع إليه الجميع، وأصبح جميع رجال الأعمال لدينا اليوم أكثر قوة وثراءً واكتسبوا المزيد من الأهمية، ومع ذلك فإنهم لا يزالون يستَرْوِحون ذلك الشعور الذي يخامرهم أثناء انعقاد هذه الاجتماعات، ألا وهو شعور العائلة.

"كنا نجمع كل المسئولين الكبار في مكان جيد، كولاية أريزونا مثلاً، ثم نحضر لهم المكبرات الصوتية التي تهمُّهم، كما كنا نعقد حلقات المناقشة لمساعدتهم على حل المشاكل التي تعترض أعمالهم، والأمور التي من هذا القبيل".

"وفي الواقع كان كل شيء يدور حول العلاقات، وكان ذلك سبيلاً للمحافظة على العلاقات في حالة متينة، ونحن الآن في الجيل الثالث من العلاقات".

٧. افعلها بسخاء

عندما جلست أمام "داني ماير" لإجراء مقابلة، كان حريصاً، ليس فقط على أن يعرض عليَّ قدحاً من القهوة وإنما أيضاً على أن يقول لي: "هل تفضلها بالطريقة التي أشربها بها؟" وقد كانت عبارة عن كوب زجاجي طويل وجميل، وضع على طبق صغير.

مما يمثل أهمية "لباربارا كوركوران" أن يقدم لكل ضيف يدخل إلى مكتبها مشروب، وأن يقاد إلى ثلاجة ضخمة تحتوي على كل المشروبات المثلجة التي يمكن تخيلها.

وفي أثناء مقابلتي مع "إدجار برونفمان" كان يبدي درجة غير عادية من اللطف وحسن الضيافة، وبعد أن جلسنا إلى طاولة، أخرجت جهاز التسجيل الرقمي الرائع الخاص بي، والذي كان ذا صوت متعدد الاتجاهات مما جعله كافياً لإثارة القرقرة في معدتي ثم وضعته فيما بيننا وقمت بتشغيله، وساد جلستنا

صمت مطبق، مما جعلها غير ذات جدوى، وأخذت أشعر بحزن لا يوصف، وقررت الاعتذار عن هذه المقابلة، واقترحت العودة مرة أخرى.

وكانت تلك المرة حينما قال لي: "لن تهزمنا التكنولوجيا" ثم طلب من مساعدته أن تبحث في أرجاء المكتب، حتى عثرت على جهاز تسجيل شرائط قديم، كان في أحد الأدراج، ولم يكن أي منا يعرف كيف يستخدمه، مما دفع إدجار لمحاولة ذلك بنفسه حتى نجح أخيراً في تشغيله، ثم اختبر مدى كفاءته، وطلب مني أن أبدأ من جديد، كما لو أن شيئاً لم يحدث. أليس في ذلك سخاء من جانبه؟

ومثلما فعل "إدجار برونفمان" فإن الأشخاص الناجحين يدركون بفطرتهم أنه تلزمك حتى يتسنى لك التواصل مع الآخرين، معاملتهم على أنهم ضيوف، وكذلك على أساس أنهم يحظون بالأهمية التي تأمل أن يحصلوا عليها يوماً ما، وإن تصرفاً مثل ذلك ينطوي على قوة، لا على ضعف، كما أنه يشير إلى شعورهم بالرضا عن أنفسهم، حتى إنهم ليودون أن يشاطرهم الآخرون هذا الشعور.

ليس من طبيعة رجال الأعمال الأمريكيين أن يتصرفوا بطريقة مماثلة لما سبق، حيث يبدو أن للأمريكيين نزعة مناوئة لحسن الضيافة، وخصوصاً إزاء الأشخاص الأكثر نجاحاً، ونحن نميل للشعور، وأحياناً للقيام ببعض الأشياء التي توحي للآخرين بأنه: "ليس لزاماً عليَّ أن أتملقك" ونميل لحجب أشكال السخاء حتى نحصل على ما نريد.

غير أن ذلك بالطبع يُعد غضباً طفولياً، فهو يقنع الآخرين فقط بأن ثمة خطأً بتكويننا، وأن تنشئتنا لا تؤهلنا للقيام بالأعمال الجليلة، أما الأشخاص الذين حظوا بتربية طيبة، فإنهم دائماً يكونون في تواصل دائم، ودائماً ما ينظرون لك بملء عيونهم، ويظهرون لك اهتمامهم، كما يكونون منضبطين في مواعيدهم، وهم دائماً أشخاص يتمتعون بحسن الضيافة، ودائماً ما يساعدك الأشخاص ذوو الأخلاق الطيبة على التواصل مع الآخرين.

كان "جون لامبرت" -الذي يشغل حالياً منصب نائب المنسق الخاص بمكافحة الإرهاب في وزارة الخارجية بالولايات المتحدة- واحداً من الرهائن الذين تم احتجازهم بالسفارة الأمريكية في إيران أثناء أزمة الرهائن ١٩٨٠، وقد أخبرني بأنه قد تمكن من جعل محتجزيه يعاملونه بطريقة حسنة إلى حد ما، من خلال استخدامه طريقة بسيطة، فعندما كان الحراس يوافونه كان يدعوهم إلى زنزانته، كما لو كانت بيته: "كنت أقول لهم: تعالوا، تفضلوا بالجلوس من فضلكم يا له من أمر لطيف أن أراكم ثانية" وكنا نستمر معاً على هذا المنوال، متظاهرين بأن الوقف لم يكن بمبلغ ما هو عليه في الواقع". لقد كان يحرص على أن يكون لطيفاً ومضيافاً تجاه محتجزيه، وجعلهم يشعرون بأن صلة ما تربطهم به، وكان أمراً صعباً عليهم أن يتصرفوا بطريقة فيها إساءة لشخص يعاملهم بلطف.

درس جيد يمكننا استخلاصه في عالم الأعمال.

يقول لامبرت: "وبطريقة مشابهة، فإنني أحتفظ الآن بطبق من الحلوى في مكتبي، ومن المثير للدهشة: أنني أقدم لكل من يدخل إليّ قطعة حلوى، ودائماً ما يخفف هذا ثقل أجواء اللقاء، إذ إنه يصعب على أي شخص أن يكون بذيئاً مع شخص عرض عليه تواً قطعة حلوى".

٨. إذا لم يكن لديك سلام اجتماعي، فابحث عنه

منذ سنوات قليلة، وعندما كنت أشغل منصب نائب رئيس الشركة التي كان يرأسها "ويك سيمونز"، كان من بين مهامي نقل التقارير إليه، وقد كان ينحدر من أصول عريقة في مجال المال والأعمال، فقد أسس جده واحدة من كبرى شركات السمسرة في وال ستريت، ونشأ في مدينة بوسطن، وكان يمضي أشهر الصيف على أفضل الشواطئ، وبعد ذلك انتقل بالطبع لاقتفاء أثر الأجيال الستة التي سبقته، ثم تخرج من كلية هارفارد والتي تلقى فيها دروساً في الأعمال.

وكان معظمنا ممن عملوا مع ويك يفترضون -بسبب أصوله الاجتماعية التي انحدر منها، والأشخاص الذين أحيط بهم أثناء مرحلة نموه- أن أبواباً لم يسبق

أن فتحت لأي منا قد فتحت له، ولنا أن نتخيل كيف كان يذهب في رحلات إبحار عائلية بصحبة أحد الرؤساء السابقين لمجموعة "جولد مان" قبل تخرجه من الكلية، وكيف أنه قد تناول العشاء مرات عديدة مع كبار رجال الأعمال، في حين أنه لم يزل يدرس بالمدرسة، وكيف كان يمضي أشهر الصيف في بيت أحد أصدقاء الدراسة، والذي عرض عليه والده وظيفة عالية الدخل فور تخرجه من المدرسة.

وعندما أجريت المقابلات مع "ويك" أثناء تأليفي لهذا الكتاب، أبلغني أن جميع الأشخاص الذين لعبوا دوراً في تطور حياته المهنية كانوا غرباء عندما بدأ حياته المهنية.

"لا أعتقد أن الاتصالات الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً، أما السلام الاجتماعي فإنه يلعب ذلك الدور، ومن أهم الأمور في عالم الأعمال أن تكون لديك القدرة على الارتباط اجتماعياً، سواء كان ذلك بمجموعات كبيرة أو صغيرة، وذلك يسهل كثيراً من المهمة التي تنوي القيام بها، فالقدرة على الاختلاط بالآخرين وفقاً لشروطك هي نتيجة لثقتك بنفسك، وهو ما يتحدد بالطبع من خلال التربية التي تلقيتها، ومن وجهة نظري، فإنني أعتقد –إلى حد ما– أن ذلك يعد من المهارات الموروثة: لقد كان كل من والدي ووالدتي في وفاق اجتماعي كامل، وقد انتقل ذلك عن طريق الوراثة، إلا أنه يمكن أن يكون أيضاً مهارة مكتسبة، فقد رأيت أناساً يكسبونها لآخرين، فمن خلال التدريب، يمكن لأي شخص أن يتعلم كيف يدخل إحدى الغرف وكله ثقة، وعندما أقول "ثقة" فإنني لا أقصد العجرفة أو الاعتداد بالنفس، ولكن أقصد أن يكون لديه وعي بما يمكنه فعله".

وذلك النوع من الثقة بالذات ينجم طبيعياً لدى البعض، بينما يحتاج آخرون للعمل الشاق، والتصميم والكثير من التدريب، حتى يمكنه الحصول عليه.

ولا شيء يتكاثر بسرعة أو تنجم عنه آثار سلبية يفوق القلق، فإذا كنت تشعر بالقلق عندما تكون بالقرب من شخص آخر، فلابد أنه سيشعر بالتوتر،

ومن ثم ستتأثر بذلك العلاقة بينكما، لذا فإنه يتعين أن يكون هدفك هو أن تضع نفسك في مواقف عمل تستشعر خلالها الراحة، وأنت تحرك من أنت، ودون أي تظاهر بأنك شخص آخر، مما يجعل المحيطين بك يشعرون بالراحة.

٩. قم بالتخطيط قدماً

إذا كنت من الأشخاص الذين يرتبكون لأول وهلة، وإذا كنت من الأشخاص الذين يدركون أنهم لا يسلكون مسلكاً لائقاً عندما يحضرون الحفلات الرسمية، ولو كنت من الأطفال الذين وجدوا أنفسهم غالباً يجلسون وحيدين في كافيتريا المدرسة، فاعلم أنه من المهم لك أكثر من غيرك أن تقوم بالتخطيط قدماً، ولكن من واقع تجربتي وخبرتي مع الأشخاص الناجحين، سواء كانوا اجتماعيين أو انطوائيين، فإنهم يخططون مقدماً وبصورة مسبقة.

وذلك ما يقوم عليه نظام بطاقات الفهرسة الخاص "بدافيد روكفيلر" فإنه حول ضرورة ألا تدع نفسك تتورط في موقف تشعر أن الأمور فيه خارجة عن سيطرتك، حيث يحاول الأشخاص الناجحون دائماً التعرف على هوية الذين سيقابلونهم عندما يتوجهون لحفلة أو لعشاء أو حدث خيري، فإنهم ليريدون أن يكونوا مهيئين لما يمكن أن يواجههم.

وهذا هو نفس ما يقوم عليه نظام الحمية الغذائية الناجح: إذا رجعت إلى منزلك، ولم تجد سوى صنف واحد من الطعام محفوظ في ثلاجة حيفظ الطعام، فلابد أنك ستتناوله، إلا أنك ستحاول العثور على أصناف أخرى لإشباع حاجتك للطعام، وإلا فلن يلبي ذلك الصنف وحده إشباع هذه الحاجة، ويتعين عليك إذن أن تقوم بالتخطيط مسبقاً.

وينطبق نفس الأمر على مسألة مقابلة الأشخاص، فلابد أنك لا ترغب أبداً في دخول غرفة ما، وأنت لا تدرك ما سيجري، فأنت تحتاج لأن تكون مستعداً؛ لتلافي احتمالية مواجهتك لموقف يمكن أن يلحق بك الأذى من خلاله، وأول معرفتك لهوية الأشخاص الذين ستقابلهم، ينبغي ألا تكون وأنت جالس بين أيديهم، وتستمع للمتحدث الأول من بينهم، وينبغي أن تكون لديك فكرة عمن

سيكون هناك، حتى لو كانت هذه الفكرة مجرد قائمة بأسماء الأشخاص، كما يتعين عليك كذلك أن تحاول إعمال عقلك للتوصل إلى من يمكن أيضاً أن يكونوا هناك، وذلك بناء على المعلومات التي تتاح لك، ويجب أن تفكر مقدماً فيما تعتزم أن تقوله للأشخاص الذين يحتمل أن تقابلهم هناك، سواء كنت تعرفهم بالفعل أو لا.

ويمكنك أيضاً، وينبغي عليك أن تنشئ دائرة حتى قبل دخولك للغرفة، فمثلاً يمكنك أن تقوم بالاتصال بأربعة أشخاص ممن تعلم أنهم سيحضرون هذا الحدث، وأن تنسق للجلوس معهم مسبقاً أو تتفق معهم على الالتقاء بعد ذلك لتناول عشاء أو مشروب، ومجرد معرفتك بأنهم هناك، وبأن لديك خطة معدة سيشعرك بالراحة.

وما لم تكن شاعراً براحة تامة في المواقف الاجتماعية علماً بأن قليلاً من الأشخاص هم من يشعرون بهذه الراحة، فكلما تضاءلت فرصة القرارات الارتجالية كان ذلك أفضل.

البداية

ليس ثمة طريقة سهلة لإلزام نفسك بجعلها شخصية؛ فهذا لا يتأتى إلا من خلال اتباع خطة منتظمة للبقاء على الاتصال.

إن شخصية "دافيد روكفيلر" أكثر تعقيداً من أن يصل معظم الناس إليها، كما أن "شيلي لازاروس" في فطريتها تفوق أي أشخاص آخرين لا يتمتعون بهذه الفطرية، والغاية إذن هي ضرورة أن تضع خطة تبدو صحيحة أمامك، وتتمسك بها.

وفيما يلي أقدم لكم نموذجين يتميزان بالقوة وبإمكانية تطبيقهما، ويمكن أن يجديا لدى معظم الناس، فإذا وجدت أن أحدهما يناسبك، فلتنتهجه، أما إذا لم يكن يناسبك، فقم بتكييفه وتعديله: النظام الأول وقد تم وضعه من أجلكم أيها "المتشائمون"، فهو نظام الميزانية والذي يمنحكم مكاناً هيكلياً يمكنكم البدء

منه، أما النظام الثاني فقد وضعته لكم أيها "المتفائلون" وهو نظام حمية غذائية، فلتقرأ كلا منهما وتستخدم ما يروق لك، أو لتستخلص منهما معاً نظاماً خاصاً بك.

نظام الميزانية

سواء كنت على وعي بتلك العملية أم لا، فإنه مما لا شك فيه أنك تقوم بتخطيط وتوزيع أثمن مواردك، وهو الوقت، فأنت تتخذ قرارات غير واعية حول من الذي ينبغي التواصل معه، ولأي أمد، ومن الذي ينبغي ألا تكون على اتصال معه، وإن الهدف من العمل على أساس من نظام الميزانية لهو زيادة وعيك بالكثير من هذه القرارات، بحيث يتسنى لك معرفة وتحديد الوقت الذي تمضيه في ذلك فضلاً عن تمضيته بحكمة.

والخطوة الأولى هي نفس الخطوة الأولى التي تتخذ في أي ميزانية أخرى، وتمثل احتياجك للإجابة عن سؤال مفاده: "أين يذهب كل ذلك الوقت وبأي الطرق؟" ولا شك أن السبيل الوحيد للإجابة على ذلك السؤال هو أن تقوم بتدوين الكيفية التي من خلالها تنفق وقتك، وحينئذ سيكون عليك أن تحدد كيفية استغلالك للوقت الذي تخصصه للعلاقات مع الآخرين، وهو السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله كشف حقائق الحياة الصغرى، وقد ترغب أحياناً في عدم معرفة الإجابة الخاصة بمدى الوقت الذي تكلفك إياه عادتك اليومية في تناولك للكباتشينو ثلاث مرات في اليوم، ولكن تذكر أن مواجهة الحقيقة هي القوة.

ما الذي يتعين عليك تدوينه؟ يمكنك أن تمضي يومين من الأسبوع الأول في تدوين جميع الأنشطة التي تشترك فيها حالياً، بما في ذلك الأنشطة المتصلة بعلاقات العمل، وأن تحدد مقدار الوقت الذي تنفقه على كل منها.

وقد يتعين عليك أن تنشئ أولاً عدداً قليلاً من الأعمدة الممثلة لهذه الفئات، ثم نقطة صغيرة بعد ذلك مقابل كل عشر دقائق، وإذا كنت تحتاج لبعض الحافز

فتخيل أنك محامٍ، وأن شخصاً ما سيعطيك أجراً على ذلك، وإليك فيما يلي بعض الأنشطة التي يمكنك تتبعها:

- كم من الوقت تمضيه في إرسال رسائل البريد الإلكتروني والرد عليها؟
- كم من الوقت تمضيه في إجراء المكالمات الهاتفية؟
- كم من الوقت تمضيه على الهاتف أثناء تعاملك مع البريد الإلكتروني؟
- كم من الوقت تمضيه في تبادل أطراف الحديث عند مبرد المياه، أو أثناء التدخين بصحبة شخص آخر أو في التسكع في أماكن أخرى؟
- كم من الوقت تمضيه في تناول الإفطار؟ الغداء؟ العشاء؟ المشروبات؟ القهوة؟
- كم من الوقت تمضيه عقب انتهاء ساعات العمل؟ في نهاية الأسبوع؟
- كم منه تمضيه في اللقاءات التي تجمع بينك وبين شخص آخر؟ (يمكنك أن تحصي فقط اللقاءات الأهم إذا كنت تؤمن حقاً بأنه يمكن للقاءات أن توطد علاقات، وهو الأمر الذي نادراً ما يحدث).

كم من الوقت حصلت عليه لكل يوم؟ يمكنك القيام بضرب متوسط أحد الأيام في الرقم خمسة، أو إذا كنت ترغب في الحصول على صورة أكثر دقة، فقم بتتبع مسارك على مدى أسبوع، وأعتقد أنك ستجد لديك ما يربو على عشر ساعات أو خمس عشرة ساعة على الأقل مخصصة لأنشطتك التي تمضيها مع الأشخاص الآخرين.

وحينئذ يمكنك أن تدرك سهولة تخصيص ٣٠٪ من وقتك (كحد أدنى) لإنفاقه على العلاقات مع الآخرين.

وفي الأسبوع الثاني، اختر يومين اثنين كعينة، وتتبع الأشخاص، لا الأنشطة، وقم بتدوين يومياتك، أو افحص جدول أعمالك في نهاية اليوم، ولا تدرج كل فرص اللقاءات التي تجري، ولكن عليك بالتفكير في الأشخاص الذين

يمثلون أهمية لحياتك المهنية حالياً أو مستقبلاً، ووضعهم ضمن قائمة، والآن أمعن النظر في تلك القائمة، ثم صنف هؤلاء الأشخاص إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: وهم هؤلاء الذين تشترك معهم في قيمهم، والذين تريد أن تنمو معهم، ولديك ما يمكنك أن تقدمه لهم.

الفئة الثانية: وهم هؤلاء الأشخاص الذين تكن لهم الحب، والذين ينبغي عليك الانتباه للدور الذي يقومون به، وهؤلاء الأشخاص هم الذين كنت تفكر بشأنهم في المبدأ الثاني، حيث تحدثنا عن لعب الأدوار، وإلى حد ما، يمكنك الوصول إليهم من خلال الهيئات وهناك نجد أنك تحتاج لتفعيل هذه العلاقات.

الفئة الثالثة: وهم أولئك الذين تناولناهم في المبدأ السادس، والذين يستنفدون طاقتك، سواء كان ذلك عن عمد منهم، أو كانوا مجرد أشخاص عاديين بسطاء، تعتقد لسبب أو لآخر أنهم أعداء لك.

ألا يمكنك أن تدرك الآن إلى أي الفئات ينتمي الشخص الذي تقابله؟ إليك نصيحة سريعة فيما يخص ذلك، تخيل أن لديك خاصية إظهار رقم الطالب على هاتفك، ثم تصور اسماً معيناً يظهر على شاشة الهاتف، فالفئة الأولى هي ذلك الشخص الذي تفخر بأن تبلغ الآخرين بأنه يعمل لديك أو تود أن يكون ضمن فريق عملك، يسعى لتحقيق فرص جديدة، بصرف النظر عن ماهية هذه الفرص.

أما الفئة الثانية فهي ذلك الشخص الذي يؤدي ظهور اسمه إلى جعلك تفكر قبل كل شيء في المهمة المشتركة فيما بينكما، والتي تعملان فيها معاً دون أن يثير ذلك الظهور أي أفكار أخرى متعلقة بذلك الشخص، أما الفئة الثالثة فهي ذلك الشخص الذي ما إن ترى اسمه حتى تشعر بأن قلبك ينقبض من الخوف.

وبمجرد انتهائك من تصنيف القائمة إلى فئات، يتعين عليك استخدام نفس النظام الخاص بوضع نقطة مقابل كل عشر دقائق، وليس لزاماً عليك أن تفكر في كل اسم على حدة، بل عليك فقط أن تضع نقطة إلى جانب الفئة، فلتحدد عشر

دقائق للفئة الأولى عندما تجري حديثاً جيداً مع شخص يمكن أن يكون ذا فائدة في أحد مشروعاتك المستقبلية، وتمضي العشرين دقيقة في تقريع ولوم أحد أشخاص الفئة الثانية بشأن آخر من الفئة الثالثة، وينبغي عليك وضع نقطة في عمود الفئة الثالثة.

وفيما يتعلق بالأنشطة، احرص على تحديد مقدار الوقت الذي تمضيه أسبوعياً في كل نشاط من هذه الأنشطة، ومن نسبة الثلاثين في المائة من حياتك العملية التي تنفقها على العلاقات، إلى أي مدى يمكن أن تكون الفئة الأولى بمثابة استثمار، وإلى أي مدى يمكن ألا تكون الفئة الثانية استثماراً.

ضع ميزانيتك الخاصة بك، فأنت تعرف قدراتك معرفة جيدة وهو ما لا يمكنني أنا معرفته، غير أنني أعتقد أن إنفاقك ما نسبته ٨٠ في المائة من وقتك على الفئة الأولى، أحكم من إنفاقه على الفئة الثالثة.

وعندما تعرف أين يمكنك إنفاق وقتك، يتعين عليك أن تنظر في كيفية إنفاق ذلك، هل البريد الإلكتروني يشغل معظم الوقت الخاص بالعلاقات؟ فكر في اقتطاع ما نسبته ٢٥ في المائة من هذا الوقت، وإنفاق ذلك الوقت على ما تدخل فيه من اجتماعات وجهاً لوجه إذا كان ذلك ممكناً، أو لقاءات على الهاتف إذا لم يكن ممكناً، كم مرة قمت بزيادة الوقت الخاص بالعلاقات؟ تذكر أن تقسيم الوقت يزيدك قوة، وحاول أن تجدول نشاطاً واحداً أكبر على الأقل مثل (الغذاء، لعب الجولف، التسوق) مع شخص تكن له الاحترام.

نظام الحمية الغذائية للعلاقات

حسناً، أيها الذين لا يستطيعون استيعاب نظام التتبع أو الفئات، فيما يلي طريقة أيسر استيعاباً؛ إنها نظام الحمية الغذائية للعلاقات.

إنها مجرد طريقة تفكير. وقد يكون النهج الذي يسير عليه هذا النظام مغايراً لاحتياجاتك، ولكن على أية حال يجب أن تمعن النظر فيه حتى تستطيع الوصول لبعض الفهم أو الإلهام لكيفية إيجاد شكل من أشكال التعددية والتنوع في علاقاتك.

قواعد الدكتورة رونا لاستهلاك العلاقات الصحية

١. تناول الأطنان من الخضراوات. هل لديك رئيس؟ إذا كان ذلك، فاعلم أنهم بمثابة خضراوات هذا الهرم الغذائي، وهم في هذه المرة أسفل الهرم، وإنهم ليمثلون القاعدة، وتحتاج لتأمين نفسك بهم أكثر من أي مجموعة غذائية أخرى لعدة أسباب واضحة، وإنهم ليدفعون لك الأموال، ويمكن أن يجعلوا حياتك العملية أسهل أو أصعب مما هي عليه، كما يمكنهم بالطبع إقالتك.

بل والأكثر أهمية فيما يتعلق بنجاحك المهني هو أنهم على الأرجح يعرفون عن مهنتك أكثر مما تعرف أنت، كما يمكنهم أيضاً، إذا ما رغبوا في ذلك، أن يعلموك سبل التقدم في حياتك العملية.

ويستطيع الرؤساء تقديمك إلى الشخصيات المهمة في المجال الذي تعمل به، إذ يمكنهم أن يرشدوك إلى العملاء والمشروعات الأهم، كما باستطاعتهم مساعدتك على حل ما يعترضك من مشكلات، ومما لا شك فيه أنهم يمثلون أهمية تفوق أهمية أي نوعية أخرى من الأشخاص فيما يتعلق بمستقبلك وحياتك المهنية.

وعندما تكون بصدد وضع خطتك المهنية، احرص على أن تستفيد أكبر استفادة ممكنة من علاقاتك مع الرؤساء، وعلى أن تتناول وجبات خفيفة ومتواصلة من هذه الخضراوات بصورة يومية.

٢. ابحث عن الحبوب. والحبوب هي هؤلاء الذين يجعلون حياتك أيسر، أو الذين يقومون بما تقوم أنت به، أو بعبارة أخرى هم الأشخاص الذين لا يمكنك الاستغناء عنهم لإتمام ما يوكل إليك من أعمال.

إنهم زملاؤك في العمل، سواء كانوا في نفس المستوى الذي تشغله في السلم الوظيفي أو أدنى مستوى، وإنهم للأشخاص الذين يعملون في جوانب مختلفة من نفس المشروع الذي تشارك فيه، أو حتى يعملون معك كشركاء.

إنهم الأشخاص الذين يمنحونك الطاقة، ويدعمون ما لديك من أفكار، والذين لا يتوقفون عند حد تعضيدك، وإنما يقومون بسد جوانب النقص التي قد

تظهر لديك، وهم الأشخاص الذين تراهم في كل يوم، ويعملون جنباً إلى جنب معك، ويمثلون لب وأساس نظامك الغذائي اليومي.

٣. اهتم بمنتجات الألبان. يحتاج المرء لمنتجات الألبان من أجل بناء عظام قوية، ومن ثم فعليك فيما يخص حياتك المهنية أن تنظر إلى الأشخاص الذين يقدمون لك النصح باعتبارهم منتجات الألبان، مثل المحامين والمحاسبين والمستشارين الماليين والمستشارين، فلابد أن لمثل هؤلاء الأشخاص أدواراً مهمة في حياتك المهنية، غير أنه يتعين عليك أن تلتزم جانب الاعتدال في تناولك لمثل هذه المنتجات، ومع ذلك، فإن الإكثار من تناول هذا النوع يمكن أن يصعب عملية الهضم.

ضع هذه المنتجات نصب عينيك، فإذا ما بدأت في الاعتماد بقوة على ما يقدمه لك المحامون، أو المحاسبون، أو أي مستشارين آخرين، فيما يخص ذلك الأمر، فإنك ستفقد رؤية الصورة الواسعة، فلابد أن دائرة تركيزهم ستكون أضيق من دائرة رؤيتك الخاصة.

وتتمثل وظيفة هؤلاء الأشخاص في توفير الحماية لك، وهذا يعني أن ثمة أنواعاً معينة من المخاطر يتعين عليهم تقديم النصح لك إزاءها، وبالأخص تلك التي تتصل بالعلاقات مع الآخرين، فقد رأوا العديد من العلاقات تسوء وتتردى، مما يجعلهم على حذر عند التعامل مع ذلك الجانب، كما أنهم أيضاً دائماً ما يفكرون في السيناريو الأسوأ.

وعندما تجمع بينك وبين شخص ما إحدى الصفقات ثم تقوم بإدخال الوسطاء في هذه الصفقة، فلابد أن ذلك سيسبب ضيقاً لدى شخص آخر، بالإضافة إلى ذلك، فإن المحامين يحصلون على أتعاب مادية مقابل قيامهم بالإجراءات التي من شأنها تهدئة الأمور والتأكيد على العلاقات الرئيسية.

ويمكن أن تبدو العلاقات التي تتركز حول إتمام الصفقات مثل ليلة السبت، غير أن المحامين بمقدورهم أن يجعلوها تبدو كصباح الأحد، وقد كان لدى صديقي "تانك" نظام خاص لذلك؛ حيث يقوم بالاتفاق حول الأساسيات العامة،

ثم يدع المحامين والمحاسبين...إلخ يتحدثون إلى بعضهم البعض، وإنه ليقوم بإتمام العمل المنهجي العام، ثم يسند إلى فريق منتجات الألبان مهمة إدارة التفاصيل، فإذا ما نشبت مشكلة ما، ينتظر حتى تدخل ضمن السلسلة الغذائية، ثم يواجهها بمساعدة أول شخص عقد معه هذه الصفقة.

والشيء الآخر الذي يتعين عليك ملاحظته يتعلق بما إذا كان استخدامك لمنتجات الألبان نابعاً من عادة أو من حاجة حقيقية، ولدي بعض العلاقات التي تقوم على الثقة والتي أستخدمها عندما أقدم على الصفقات دون أن ألجأ مثلاً للمحامي الخاص بي رغم ما يحظى به من مصداقية لدي (الأمر الذي أسخطه كثيراً) ويتمثل اتفاقنا في أنه يظل يبارك القيم التي تقوم عليها علاقاتي ما لم ير شيئاً يقلقه، وعندما يحدث ذلك، فإنني أستمع لنصائحه وأنصت لكلامه.

وإذا ما أسرفت في تناول منتجات الألبان، فإنك ستفقد القدرة على دفع الأمور قدماً، فلديك المنظور الأوسع لمسارك المهني، الأمر الذي يوجب عليك أن تجعل الأمر يتخذ هذا المسار.

٤. تناول كميات متوسطة من البروتين بصورة متكررة. يمثل البروتين مصدر دخلك: العملاء، الزبائن، الحسابات المالية، ومما لا شك فيه أنك تحتاج لما يكفي من هذه المواد لإقامة أودك ومواصلة الحياة. إن هذه المواد هي مصدر عالٍ للطاقة، ولقوتك في مجال الأعمال.

غير أنك تحتاج للتأكد من أنها ذات جودة عالية، وقوة دفع كبيرة، وتتميز البروتينات بصعوبة هضمها، إذ تأخذ معظم الجهود، وتبتلع المواد الغذائية الأخرى، فالإكثار منها يمكن أن يلحق الضرر بالكليتين.

ومن الصعب أن تمنع نفسك من الانغماس في البروتين، غير أن قدرتك مع ذلك تنبع من هذه المواد، ولتكن على حذر، فإذا لم تكن معتدلاً فيما تستهلكه من هذه المواد، وإذا تناولت حداً زائداً من مصادر الدخل، فلن تكون قادراً على هضمها، وستجعل أجهزتك تفقد توازنها، بل وسينتهي بك الأمر لتركها دون أن تشبع حاجتك باحثاً عن مصدر إعالة آخر.

٥. احرص على تناول كميات محدودة من الفاكهة. فكر في الأشخاص الذين يعملون في عالم الاتصالات باعتبارهم فاكهة: المعلقين والعاملين في وسائل الأعلام، والمحللين ومتتبعي الاتجاهات والإنترنت. إنها تمثل إمدادات طاقة تمتاز بسرعتها وحلاوتها، حيث تدفع الأشياء قدماً، وتكمن أهمية هذه المواد في أنها تقدم لك المعلومات، ولكن تذكر أن معظم هذه المواد في معظمها من السكر، مما يعني أنها تحترق سريعاً، ومن الأفضل أن يتم موازنتها بالمواد الأخرى.

٦. تجنب المشروبات الكحولية. هناك أناس ممن يقابلونك في حياتك العملية يقومون بدور المشروبات الكحولية في نظامك الغذائي. إنهم هؤلاء الأشخاص الذين لديهم شحنات انفعالية كبيرة، والذين يتسللون تحت الجلد، سواء كان ذلك بطريقة إيجابية أو سلبية. كما أنهم هم الأشخاص الذين تفكر فيهم أكثر مما [illegible] هاجساً لديك، حتى إنك [illegible] أحياناً في [illegible].

وتشغل "جان جرينلي" نائب رئيس قسم التطوير في شركة تعمل في صناعة لعب الأطفال، وهي ترأس عدداً كبيراً من الموظفين المبدعين والذين يأتون بأفكار ولعب جديدة في كل يوم، وبينما يبدو ذلك أمراً باعثاً على المرح، فإن مستوى الضغوط لإدارة مثل هذه المجموعة تجعل "جان" تعاني من قلق شديد، يحرمها من النوم في ليلها.

إن السبب الوحيد الذي جعلها تشعر بالأرق أثناء الليل وحرمها من النوم هو "ليزلي كوين" نائب رئيس قسم الاتصالات بالشركة، والتي كانت زميلتها في الشركة، فقد كانت كلتا السيدتين تقدم التقارير إلى المدير التنفيذي.

وتتسم "جان" بطبيعتها بأنها متحفظة إلى حد ما، مع تمتعها بذكاء حاد، أما "ليزلي" فهي منفتحة واجتماعية إلى حد بعيد، كما أنها تتمتع بجاذبية قوية وروح مرحة، وتقول كل ما يخطر على بالها سواء أفكرت فيه قبل أن تقوله أم لا، وقد دأبت على توجيه الإهانات غير المقصودة لفريق المبدعين الذي يعمل معها من خلال تعليقاتها غير المحسوبة حول العمل الذي يقومون به، ونظراً لهذه الروح المرحة التي تتمتع بها، ولكونها مركز اهتمام من حولها غالباً، فإن

المدير التنفيذي كان يستمتع بصحبتها، بل كان يوليها فوق ما تستحق من الاهتمام.

وكانت "ليزلي" تثير حنق "جان" إذ كان يقلقها ما كانت تلمسه من قرب بينها وبين المدير التنفيذي، وكانت تشعر بالغضب إزاء ما تعتبره إهانات موجهة لما يقدمه الفريق الإبداعي من عمل، وكانت تمضي كثيراً من وقتها للتفكير فيما كان ينبغي عليها أن تقوله لليزلي في الاجتماعات الخاصة بالعمل، إلا أن الشيء الذي كانت جان تجد صعوبة في الاعتراف به هو انجذابها هي الأخرى نحو شخصية ليزلي الاجتماعية.

كانت ليزلي تمثل لجان مشروباً كحولياً، ينبغي عليها أن تتجنبه بصورة تامة أو أن تتناوله بجرعات محدودة، وكان لدى ليزلي القدرة على أن تسكر جان: كانت تصرفاتها مصوبة بصورة مباشرة نحو رأس جان، كما كانت ترغمها على القيام بأفعال لم تكن لتفعلها لولا ذلك، وخصوصاً تلك الأفعال المربكة، وكان لزاماً عليها أن تكف نفسها مرات عديدة عن إبداء ملاحظات نابية عن ليزلي أمام المدير التنفيذي، أو عن مهاجمتها بصورة شخصية في الاجتماعات، وهو الأمر الذي يجعلها تبدو تافهة أمام الجميع.

وكانت جان تشعر بأنه ينبغي عليها أن تتجنب ليزلي قدر استطاعتها، حتى إنها عندما لا تجد مناصاً من الاجتماع معها كانت تلتزم الصمت، وذلك إدراكاً منها أن مجرد الانغماس معها في الكلام مرة واحدة يمكن أن يكون خطأ جسيماً.

٧. تناول مقداراً محدوداً للغاية من المواد الدهنية. تتميز الدهنيات بأنها حلوة المذاق، وسهلة المضغ، وبأنها تضفي نوعاً من اللذة على ما تضاف إليه، إلا أن الإكثار منها غير مفيد، ومع ذلك فإنه لا يمكننا أن نكف أنفسنا عن تناولها إذا ما بدأنا في ذلك.

في مجال العمل، يقصد بالدهنيات هؤلاء الأشخاص الذين نود أن نمضي أوقاتنا في صحبتهم، كالأصدقاء عن طريق البريد الإلكتروني وأصدقاء الصناعة

التي نعمل بها، وكذلك هؤلاء الأشخاص الذين يدعونك للقيل والقال دون أن يكون لديهم شيء حقيقي لقوله، إنهم الأشخاص الذين لديهم من الوقت ما يمكنهم من إرسال عدد لا ينتهي من رسائل البريد الإلكتروني، وهم أولئك الذين نخرج معهم، لا لشيء إلا للشكوى.

وتبدو علاقاتنا مع هؤلاء الأشخاص طيبة، فهي علاقات مهدئة، وسهلة، وتبعث على الراحة.

وليست بالمشحونة كالمشروبات الكحولية، إلا أنها يمكن أن تكون مساوية لها في مقدار الضرر، وهي تصيبك بالتخمة والكسل، كما تجعلك تشعر بالتبلد وتشعرك بالامتلاء دون أن تترك مجالاً للأشياء الأخرى التي تحتاج إليها بشدة.

٨. تناول كميات صغيرة من السكر. وهؤلاء هم الأشخاص الذين يحصلون على أجر مقابل تلطفهم معك.

وكان الناس قديماً يسمون الأشخاص من هذه النوعية بأنهم "الأشخاص المطيعون" وعموماً، فإن لدى معظم الناس لحظات يقولون فيها نعم، وبالأخص عندما يعتقدون أنك في احتياج لسماع ذلك، وفيما يلي أسرد لك حكاية أحد هؤلاء.

كنت أستعد لإجراء مقابلة "الستين دقيقة" مع "مايك والاس" وكنت آنذاك مندوبة لشركتي القديمة، ولم تكن قصة سعيدة، وأدركت أن أقل ما أستطيع عمله هو أن أبدو في مظهر جيد، ولذا كنت حريصة على الظهور كأحسن ما أكون، وعندما توجهت إلى الأستوديو، سألني "مايك" إذا كنت أود أن أتزين من جديد، وكانت إجابتي بالنفي، ومع ذلك فقد كانت السيدة التي قامت بتصفيف شعري قد أفضت إلي بقولها إنني أبدو رائعة إلا أن صوتاً هامساً كان يصدر من داخلي، يشعرني بأن الأهداب الصغيرة للرموش الصناعية تجعلني أبدو أشبه بالآنسة بيجي.

لم تكن "الستون دقيقة" من الدقائق ذات السعادة الغامرة كما لم تكن الشركة تشعر بتعاسة حادة، وكنت أبدو في صورة مرعبة، باعثة على الضيق، وفي الواقع أنني لم أتلق أبداً مكالمات هاتفية كثيرة من الناس تسألني: "رونا، ماذا حدث؟" وما حدث هو أنني استمعت لشخص كان يخبرني بما أحب سماعه، بدلاً مما أحتاج إلى سماعه.

يفترض أن يجعلك الأشخاص من هذا النمط تشعر بالرضا، فهم يخبرونك بما تود سماعه، ويفعلون ما تود منهم أن يفعلوه دون نقاش، وهم يريدون منك أن تكون متلطفاً معهم وأن تشتري منهم ما يعرضونه عليك، وأن تظهر لهم استحسانك، وسيفعلون كل ما يتعين عليهم فعله من أجل نيل ذلك الاستحسان.

هل تعرف أن ذلك يظل أمراً جيداً، طالما بقي عند الحد المعقول. فطالما أننا متأكدون من أن هؤلاء الأشخاص لا يكذبون علينا أو يخدعوننا، فإن الضرر الوحيد يكمن في الوقت الذي يستغرقه ذلك، ولذا ينبغي عليك التركيز على المهمة المسندة إليهم، وعدم إضاعة الوقت، ويمكنك من خلال تناول مقدار ضئيل من السكر أن تحافظ على مستوى ما لديك من طاقة، إلا أنه يتعين عليك ألا تنزلق إلى الاعتقاد بأن هذا المقدار من السكر يمكن أن يكون بديلاً عن وجبة الغداء، خاصة إذا كنت مقدماً على عمل جسيم.

اجعل هذا النظام يعمل لصالحك

عندما تحدد في جدولك الأوقات المخصصة لبناء العلاقات، فسوف تدهش لأنه أصبح بمقدورك وبصورة طبيعية أن تجد الطرق التي تكفل لك التخلص من الفوضى، ويشبه ذلك الطريقة التي يتصرف بها الوالدان حديثا العهد بالأبوة عندما يفد عليهما مولود جديد من أجل توفير الوقت للأمور المهمة رغم أنهما كانا يعتقدان أنهما لن يتمكنا أبداً من أن يحافظا على حياتهما المهنية دون تأثر عندما يدخل حياتهما طفلهما الرضيع، ولا شك أنك عندما تحدد الأولويات ويصبح لديك تفهم عميق للأمور ذات الأهمية، فسوف تخلف وراءك الأمور عديمة الأهمية، وتتجه نحو الأشياء التي تفيدك وتساعد على نموك.

وإذا لم يعمل أي من نظام الميزانية أو نظام الحمية الغذائية اللذين أقترحهما عليك، فلتحاول أن تقيم نظاماً خاصاً بك، وأن تظل تعدل وتطور فيه، حتى تجعله في صورة أفضل، فهذا النظام من أجلك أنت، ومن أجل إطلاق طاقاتك، كما أنه صمم ليكون بمثابة المرشد والذاكرة، إلا أن ذلك لن يمنحك تقدماً ملموساً ما لم يكن قلبك في الموضع المناسب، وما لم تخض صراعاً مع قوى الشر التي تجعلك معزولاً.

لقد استهللت هذا الفصل بالحديث عن الأنظمة التي يأخذ بها السماسرة في "إدارة الاتصال" غير أنه على الرغم من كون هذه الأنظمة متاحة أمام كل سمسار من هؤلاء السماسرة الذين يعملون لدى شركات السمسرة الكبيرة، فإن بعضهم يحقق أرباحاً تبلغ الملايين متفوقين في ذلك على بقية زملائهم.

فيما يلي أقدم لك الفرق:

ذات ليلة تلقيت مكالمة هاتفية من أحد السماسرة، وكان يريد أن يقنعني بأهمية ورقة من الأوراق المالية، إلا أنني أبلغته أنني غير مهتم بذلك، إلا أنني في الواقع، كنت أعمل في ذلك الوقت لدى شركة منافسة، وكانت الحكومة تحظر عليّ المتاجرة مع شخص آخر، ورغم أنني أبلغته بذلك إلا أنه واصل الحديث معي حول ذلك، دون أن يمل.

وعندما فاض بي الكيل، قلت له: "ما هذا الذي تفعله؟ لماذا تصر على إدخالي في ندوة دراسية؟" فرد عليّ بكلماته الخالدة: "لأنني أريد أن أقيم معك علاقة" وإنه لنموذج تقليدي للكلمات الصحيحة ذات اللحن الخطأ.

ويمكنك أن تعقد مقارنة بين أحد المنتجين الرئيسيين في شركة بروديننشيال للأوراق المالية عندما كنت أعمل هناك: إنه آبي جرينبرج على حد وصفه لنفسه "الفتى ضئيل الشأن". كان قصيراً، غير جليل المنظر، ولم يكن يلبس الملابس ذات اللمعان، غير أنه كانت لديه العشرات من العائلات التي يدير لها استثماراتها طيلة ثلاثة أجيال، وكان ينفق كل طاقاته في سبيل الوصول إلى هذه العائلات ومعرفتهم، وتفهمهم، والتركيز على كل ما يحقق لهم الراحة، فكان

يركز على أمور صغيرة مثل نوعية اللغة التي يمكن أن تثير غضب من أمامك إذا ما سمعها.

لم يكن آبي يبدو سيداً لهذا الكون؛ لأنه كان كذلك بالفعل، وكانت قدرته على التفكير بإخلاص أخيراً تؤدي إلى جعل حاجته لتحقيق ذاته كامنة في الخلفية ولا تظهر على السطح، كما أن قدرته على الحفاظ على العلاقات جعلته واحداً من أكثر السماسرة تحقيقاً للنجاح في دنيا الأعمال.

ولا يهم مدى فائدة نظام المذكرات الخاص بك إذا ما كانت الأشياء التي يذكرك بها هي أشياء تبدو غير ذات أهمية، وإن كانت تنم عن إخلاص للآخرين، والمهم هو أن تأخذ بزمام المخاطرة، وتنظر للأمر نظرة شخصية، وأن تعطي بسخاء وتتعامل بصراحة وحميمية مع الآخرين، فالعلاقات لا تتطور إلا حينما يعرف الناس شخصيتك الحقيقية ويحبونك لأجل ذلك.

والسبيل الوحيد الذي يمكنهم من خلاله التعرف على حقيقتك لا يوجد إلا من خلال محاولتك الوصول إليهم والمداومة على الاتصال بهم.

المبدأ ٨

أتح لنفسك وقتاً كي تحقق الفوز

"يتفهم الناجحون أن طاقاتهم مصدر ثمين ينبغي عليهم عدم إهداره أبداً".

- مورت ميرسون

والآن بعد أن أسهبت معك في ذكر الأنظمة التي يستخدمها الناجحون لترسيخ وتعميق علاقاتهم، أراهن أنك لا تزال تتساءل كيف يجدون الوقت لفعل كل هذا، والأهم هو مراهنتي على أنك تتساءل هل تستطيع أن تفعل مثلهم وأين تجد وقتاً في جدول يومك المزدحم لتجري اتصالات بأعضاء مجلس الإدارة مثلاً أو تدون خطاباً شخصياً لامرأة قابلتها في إحدى الحفلات؟

وبعد أن تحدثت مع العديد من الناجحين هالتني أنا أيضاً قدرتهم على جعل العمل علاقة شخصية، لذا بدأت أصغي لطريقة عثورهم على الوقت اللازم، وكما خمنت، فإنهم لا يضيفون ساعات أخرى لليوم ولكن يعرفون أهدافهم وأولوياتهم، والأهم أن لديهم رؤية بعيدة المدى.

إن روما لم تبن في يوم واحد

يدرك الناجحون أن بناء العلاقات يستغرق وقتاً، لتتم عملية البناء على مهل بالتعرض للعديد من المواقف والنمو التدريجي للثقة والاحترام المتبادل وإدراك القيم المشتركة، وقد يكون هذا الوقت شهوراً عديدة على أقل تقدير، أو سنوات، فما سبيل لذلك إلا بهذا.

وتتأتى قوة العلاقة مع من مروا بنفس التجارب وشعروا بالألفة مع هؤلاء الذين عايشوا لحظات الانتصار والانكسار، ويتفهم الناجحون أن الطريقة الوحيدة لبناء علاقات من الثقة يعول عليها أن تستغرق وقتاً.

ولكن ساحة السوق اليوم تجعل من الصعب تطبيق ذلك، فنحن في مجتمع يقتضي تعجيل الأمور، خاصة في عالم الأعمال، فمثلاً إذا لم يحقق فيلم إيرادات في أسبوعه الأول، فيكتب له الفشل، أما الكتب وشرائط الكاسيت فأمامها لبلوغ النجاح ثلاثة أسابيع، وإذا لم تنم أسهم شركة جديدة باستمرار؛ فإن المحللين يقيمونها بأنها شركة ضعيفة، وما لم يقم مدير ما بدعم أداء شركته في غضون ستة أشهر من تولية منصبه يتم تسريحه، ولقد انتقلنا من مجتمع المستثمرين إلى مجتمع التجار، للبحث عن المكسب أو القنص السريع، ونبذنا ما لا يحقق لنا ذلك.

قد تصفني بالرجعي، ولكن للاتجاه "السريع" حدوده، وإذا أطلقت عليّ ذلك، فلتطلقه أيضاً على العديد من الناجحين، الذين لديهم اعتقاد راسخ بأن المكسب الحقيقي والثروة والنجاح يكمن في التشبث بالهدف لأمد طويل.

أخبرني كين لانجوني بأنه لا يضع بصره على أسهم الشركة، حيث أفضى قائلاً: "إن ذلك مناقض لأسلوب عملي، فلا أريد ربحاً سريعاً وينتهي الأمر، بل أريد تحقيق قيمة على المدى البعيد، وأن تدوم استثماراتي لخمسة أو عشرة أو خمسة عشر عاماً وأتطلع للعائدات الكبيرة، وذلك يتأتى مع الوقت".

تنطبق نفس وجهة النظر هذه على العلاقات مع الأشخاص، ويمضي لانجوني في حديثه "هل تعرف كم أمضى هؤلاء الموظفون في العمل لدي؟ ثمانية

عشر أو تسعة عشر عاماً، وقد لا يصدق أحد ذلك اليوم، ولكن هذه هي الحقيقة، فنحن هنا نثق بالأشخاص على المدى البعيد، لأننا نبني استثمارات على ذات المدى، ونرغب في تحقيق مكاسب لكافة الأطراف، والاستمتاع بعلاقات ودود.

يأتي بعض الأشخاص للاستثمار في شركتي وأقول له من فضلك لا تفعل، إذا كنت تريد نتائج في عدة أيام، فإننا لا نعدك بها، ويجب عليك أن تبحث في مكان آخر فلسنا مستعدين للوصول إليها على المدى القصير، أما إذا كنت تريد نتائج على المدى البعيد في خمس سنوات أو تزيد، فإننا نعدك بتحقيق نتائج ممتازة.

"ستجد أن الذين يحققون أرباحاً كبيرة -ألق نظرة على قائمة فوربس أو أي معيار آخر- هم من يتمتعون بوجهة نظر على المدى البعيد، فالثروة الحقيقية لا يحققها التجار وإنما المستثمرون".

وتتوفر نفس وجهة النظر لدى من يدركون الاستفادة من علاقاتهم.

وليس ثمة شك في أن هذا الأمر لم يكن بنفس القدر من التعقيد كما كان في الماضي، فقد أخبرتني فيليس جران برأيها أن إقامة العلاقات أمر يصعب إدراكه في شركات اليوم، إذ أردفت قائلة: "إن أسوأ أمر تقوم به الشركات الأمريكية هو تقييم الأداء كل ثلاثة أشهر" إن فقدان مفهوم المدى البعيد يتسبب في إيجاد عقلية محدودة تؤثر سلباً على القيمة التي تريد تحقيقها. عندما تنجز استثماراً لشركتك، يجب أن تنفذ كل ما تعتقد أنه في صالحها ونموها على المدى البعيد، ولن تحقق نتائج مرجوة على المدى القصير.

إذا أردت علاقات على المدى البعيد، فينبغي أن تُبنى على الثقة، ويرى بعض الأشخاص أنها تضارع العلاقات الأسرية: أن تستمر لخمس أو عشر أو خمس عشرة سنة، وتعطيك أساساً صلباً للنجاح الحقيقي. عندما تعمل في محيط من العلاقات العامة، عليك بالعمل الجاد لتبقى واعياً بحقيقة الالتفات لمسئولياته التي تؤديها على المدى الطويل.

أخبرني دون كيوف، رئيس مؤسسة آلن وكومباني: "إن لم تكن لديك رؤية بعيدة المدى، فلا أبالي إذا ما كان طراز شركتك حديثاً يستخدم الإنترنت أو قديماً، فلن تجد لك مكاناً، ويواجه شباب رجال الأعمال الذين لا يدركون ذلك مشاكل، وعلى المدى البعيد لن تحقق النجاح بغير علاقات سليمة".

يتطلب النجاح على المدى البعيد التفاتاً من نفس النوع لعلاقاتك، خاصة بالزبائن والزملاء والموظفين والعملاء، ولا تستطيع إحرازه على المدى القصير، ويجب أن تجعل هذا أسلوب حياتك.

ومن أحد الأساليب لفعل ذلك، بغض النظر عن آراء المؤسسة التي تعمل لديها أن تعتبر ذاتك مؤسسة يسعى الجميع للاستثمار فيها.

تذكر أن مهنتك هي في النهاية عملك الخاص، فأنت تدير مؤسستك، وعلاقاتك التي ترجوها تنشأ من أجلها، وينبغي أن تتخذ كل خطوة في مقدورك لحمايتها على المدى البعيد، لنفرض أنك تتولى شركة لا تدار بحنكة، وانخفضت أسهمها في ثلاثة شهور فتذكر أن الحياة ستمضي قدماً، وبعد عشر سنوات من الآن، فإن الثلاثة شهور الثانية من عام ٢٠٠١ ستطويها الذاكرة، ولن يذكر أي أحد المركز المالي لهذه الشركة، ولكنهم سيذكرون وقوفك بجانبهم أو تخليك عنهم.

عندما يحين الوقت

يدرك الناجحون أهمية تأجيل بعض العلاقات لحينها، وهذا لا يعني عدم رفض العلاقة بشكل قاطع، بل على العكس تجدهم مهذبين في تأجيل العلاقة لحينها، وهذا يتيح لهم شيئين: توفر الوقت للتركيز على علاقاتهم الحالية، وإنجاز أهدافهم، ومنحهم حرية الرجوع لهذه العلاقة في وقت لاحق.

روت لي جولي دوم قصة تحذرني من هذا الأمر، فإحدى السيدات رفضت علاقة العمل نهائياً وسافرت لمقابلة أحد عملاء جولي، المدير التنفيذي للشركة، والتي كانت مهتمة بمقابلة هذه المرأة، لتعرف رؤيتها حتى تعرضها على مجلس

الإدارة، وتحدثت هذه السيدة مع العميل لساعات عدة وأخبرته بأنها ستفكر في الأمر وستعلمه برأيها في غضون شهر.

ولم تتصل به قط، واستدعت جولي دوم هذه المرأة عشر مرات ووجدتها لم تنجز شيئاً، وفي النهاية قالت لها: "لقد سافرت عدة مرات لمقابلة الرجل، فمجرد اتصال ينهي الأمر، أفلا تعلمين متى تحتاجين إليه". ولكن هذه السيدة لم تفعل ولم تتصل به، وعجزت جولي دوم عن فهم السبب، لقد قضت هذه السيدة يوماً في السفر والحديث عن هذا الموقف، فكل ما كان يتعين هو قول معذرة، إنني أقدر علاقة العمل بيننا وبين شركتك، ولكن جدول أعمالي لا يتيح قبول هذه العلاقة الآن. استمتعت بمقابلتك، من فضلك ابق على اتصال". ولأنها لم تستغرق ثلاثين ثانية من وقتها للاتصال بالرجل، فقد اعتبرها المدير التنفيذي ومجلس الإدارة حمقاء. لماذا؟

والحق كما أوضحت جولي: "إن هذه السيدة ليس لديها فهم واضح لعلاقات العمل، فكل ما اتسع لها فهمه هو أن لديها علاقات كثيرة، ونظرت للعلاقة من هذه الزاوية ولذا لم تلتفت إلى أنها قد تحتاج لهذا العميل بعد ستة أشهر مثلاً وعندما تحتاج هذه السيدة لتلك الشركة في يوم ما، فإنهم سيذكرون عنها أنها لم تتحل باللياقة اللازمة، حيث لم تعاود الاتصال بهم".

وإذا تجاهلت الناس، أولم تكمل معهم علاقة العمل لآخرها، فإنك تخاطر بتفويت فرصة بناء رابطة حميمة وتغامر في أن تصنع عدواً، وإنني لعلى يقين بأن هذا الرجل الذي طال انتظاره لتلقي اتصال من هذه السيدة بعد ستة أشهر، لن يهتم إذا احتاجته في موضوع ما، وربما يكون هذا الوضوع في غاية الأهمية بالنسبة لها.

تقول ليز سميث: "إنني أحاول فعل كل ما يتوقعه رئيسي مني؛ فأقرأ كل جزء في الرسالة وأحدد الأشياء المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ثم أرسله إلى الجهة المعنية. أتعرفين، إنني أحياناً أتناول هذه الرسائل لساعات عدة قد تصل إلى أربع وعشرين ساعة".

"وأحياناً تمر أسابيع ولا أتلقى رداً علـى الرسـائل، ولا أسـتطيع اتخـاذ أي قرار، بسـبب تراكم بعض الأمور عليّ، وأتأخر في الرد على الرسـائل التي تصـلني مما يفوت عليّ موعداً أو شيئاً ما، فأنا أقع عرضة لهذا الموقف".

"ولكن عندما أتعرض لـذلك، فـإنني أعمـل جاهـدة علـى أن أكتـب رسـالة للشخص الذي أغفلت رسالته قائلة: "معذرة، لأنـني لم أجـب علـى طلبـك، إذ إننا نختلف بشأنه ولا أستطيع أن ألبيه لـك، لـذا اكتـب لـي عـن شـيء آخـر، وسأحاول أن أحققه تلك المرة"، إن شيئاً مثل هذا قد يحدث اختلافاً في العلاقـة ويجنبك خطراً ما".

تدرك ليز أن ترك شخص ما معلقاً وعدم الإجابـة علـى أيـة رسـالة، شـيء قبيح ويجعلك تعاديه، إن أي رد مهما كان بسيطاً، ولـو مجـرد كلمـات اعتـذار يترك لك مجالاً لإعادة الاتصال بهذا الشخص.

يرى توم كويك صاحب مؤسسة كويك آند ريللي/فليت سكيورتيز أن الفرص الفائتة أشبه بأخطاء خطيرة.

"أجد مـن السـخافة أن يحضـر شـخص مـا حفـل كوكتيـل أو أيـة مناسـبة اجتماعية ويتعرف على شخص ما ويطلب منه أن يتصل به، ثم يتناسـيان ذلـك ولا يتابعان علاقتهمـا، وأعتقـد أن غالبيـة النـاس غـير واثقـين مـن أنفسـهم ولا يشعرون بالراحة تجاه الآخرين، ويبررون لأنفسـهم علـى شـاكلة "كـان يريـد أن يبدو مهذباً، ولم يرد أن أتصل به فعلاً". ولكن كيف يعرفون ذلك ما لم يحـاولوا الاتصال؟

وإذا حاولت الاتصال عـدة مـرات، ولم تتلـق أي رد، فسـيكون الموقـف قـد اتضح لك، وبالتالي تستطيع أن تتخلى عن هذه العلاقة، ولكن إذا كان الشخص صادقاً في طلب إقامة العلاقة وضيعت هذه الفرصة، فلا تلومن إلا نفسك".

لقد فكرت في هذه المشكلة أثناء تـأليف هـذا الكتـاب؛ لأنـني تعرضـت لهـا حينما كنت أتصل ببعض الأشخاص لعقد مقابلة معهم.

كانت عملية الاتصال تعتمد على اختيار الأشخاص الناجحين في أداء عملهم، وعلى سبيل المثال، الذين نجحوا في إدارة شركة كبيرة، ومن تفوقوا في مجال عملهم، وربما الذين حققوا الكثير من الأموال، والأشخاص الذين أقتنع أنهم يحسنون إقامة العلاقات، وهذا معيار صعب بالطبع. فلقد كنت أختار الأشخاص بناء على قراءتي عنهم ما يدل على براعتهم في العلاقات. أو لأنني علمت عنهم أشياء طيبة من شخص أثق به.

وخرجت بحصيلة جيدة تقريباً، وهي أن معظم الأشخاص الذين أردت مقابلتهم قد قابلتهم بالفعل، ومع أنني لم أجر اتصالاً مع كافتهم، وتبينت أن عدم تقدمهم في العمل يرجع إلى نقص مهارات إقامة العلاقات.

وأفضل أسلوب رفض تلقيته كان من جاك ويلش لجنرال إليكترك. فلقد بعثت إليه بطلب مقابلة، ووصفت له موضوع الكتاب، وعلى الرغم من أن الخطاب الذي يحمل الرفض قد تلقيته سريعاً إلا أنه كان بأسلوب مهذب يدل على أنه لم يهمل الطلب.

وتلقيت أيضاً رفضاً بنفس الأسلوب من ريتشارد برانسون صاحب فيرجن حيث بعث لي مكتبه خطاباً يقول إنهم مشغولون وسوف يعاودون الاتصال بعد فترة قصيرة، ثم أعقبوا ذلك باتصال يعتذرون عن أن السيد برانسون لن يستطيع إتمام المقابلة.

وفي إحدى المرات تعاملت مع شخص كان في غاية السماجة، وهو من أحد مشاهير الأفلام، ولديه شهرة واسعة في هذا المجال، وكان لدي أسباب تجعلني أعتقد أنه سيستجيب لفكرة كتابي، وأحد الأشخاص المشتركين بيننا، أكد لي أن طلبي سيقابل بمزيد من الترحيب.

لذا أرسلت إليه خطاباً رقيقاً، وتلقيت اتصالاً من شخص بدا من صوته أنه ينتمي لفرقة التمثيل المسرحي في المدرسة وقال بنبرة يعلوها السأم والغطرسة: "إن هذا السيد المشهور لا يضمن إتمام المقابلة" ولقد كان هذا الرد غاية في السخافة، فهذا الشخص المشهور تعقد معه مقابلات كل يوم في الصحف.

> "ينبغي ألا تنبذ الناس، فعليك بمشاركتهم بشتى الأساليب وما أن تشترك معهم يجب أن تكون منصفاً ومتعقلاً، أي تتفهم طبيعتهم فبعضهم يفعل أشياء تضايقك أحياناً، أو يرتكب أخطاءً ولن يكونوا على صواب طوال الوقت، أو وفق طوعك دائماً، أو أن يتفقوا معك دائماً".
>
> - كن لانجون

ومع ذلك، حاولت أن أبدو مهذبة، وقلت: ألم يتصل هذا السيد المشهور بصديقنا المشترك أو يخبره بأنه يرغب في إتمام المقابلة؟ فقال بالحرف الواحد وهو يصيح: "ألم تسمع ما قلته؟ لا مقابلات".

ألا يلقي هذا السيد بالاً للأسلوب السيئ الذي تعاملونني به؟ بالطبع لا.

من المهم أن ينظر في ذلك، لا أقصد من أجلي أنا فقط، وإنما لصالح صورته العامة، فإذا كنت أعامل هكذا، فإن الآخرين يعاملون بنفس الأسلوب أيضاً، وأعتقد أنكم لا تدركون مدى تأثير هذا الأسلوب عليكم، فبالتأكيد، لا يهتم السيد المشهور لما أقوله، ولكنه سيهتم إذا شعر المدير المالي الذي يدير أسهم شركة والده بنفس الإحساس.

لم يقض جاك ولش أو موظفوه وقتاً طويلاً للرد على طلبي بأسلوب يشعرني بالاحترام والاهتمام، عكس السيد المشهور، فلقد أردف قائلاً: "عندما يحين الوقت" مما ترك إمكانية إقامة علاقة في المستقبل؛ وهذا يتيح له الرجوع أنّى شاء.

لا وقت للألم

يدرك الناجحون برؤيتهم البعيدة أن الأخطاء ليست كارثة تهدد الحياة، وإنما مجرد زلة على الطريق الطويل، فلا يضيعون الجهد والوقت في التفجع على أخطائهم أو تستحوذ عليهم أشياء لا طائل من ورائها، ولا يعيشون في هذه الأخطاء أو يوبخون أنفسهم عليها، ويتعلمون ما ينفعهم، ليمضوا في مشاريعهم وأهدافهم.

وعن هذا الموضوع، أجريت بعض المقابلات ومن بينها: يقول مايكل جولد ستين: "إن أهم شيء ينبغي على رجل الأعمال توقعه هو الفشل" ويقول ديك

بياتي، رئيس اللجنة التنفيذية في تاتشر آند بارتلت: "لا أرى أية أخطاء أبداً، فقد تسيء الحكم على بعض الأشخاص، أو يصيبك بعضهم بالضيق. ولا يعد حكمك خطأ". وتقول لورين شيلدر دونر: "إن الناس يرتكبون أخطاء، وأنا أفعل مثلهم. لقد رفضت أفلاماً، بل عشرات الأفلام وأخطأت في رفض أخذها، ولم أحزن على ذلك".

إن هؤلاء الأشخاص لا يتملكهم الألم، سواء أكان الألم محبطاً أو لم ينالوا ما يتمنون أو فقدوا ما يشعرون تجاهه بالألفة.

"لا أقصد قول إنني لا أحزن عندما أفشل في فعل شيء ما، فالأفلام قد تفشل وكذلك الكتب أيضاً. إن كل إنسان له لحظات لم يدرك فيها ما يتمنى وهذا يصيبه بالألم، وإنني لأحزن وأتألم، ولكن أمضي في حياتي، جسدياً وعقلياً ونفسياً ومادياً -على كافة المستارات فإنني أمضي في حياتي وأتجاوز الفشل.

"إنني لا أحمل أي قدر من الأسف على ما فاتني فما الفائدة؟ إن المرارة تحرق الأوعية الدموية- فالكراهية ما هي إلا مرارة، وهي تؤذيك كثيراً أو تعوقك، عليك ألا تلقي بالاً وأن تمضي قدماً".

- ديفيد براون

وهذا لا يعني أن كل شيء يسير على ما يرام، فلقد سمعت حكايات تقشعر لهولها الأبدان خلال المقابلات التي أجريتها عن علاقات قد انفصمت، وخيانات مؤلمة وانتهاء صداقات وشركات، وسمعت حكايات كثيرة عن أشياء ذهبت شزراً، ولكن لم أسمع من الناجحين دوام الأسى على ما فات، وهذا يمثل اختلافاً كبيراً بين الناجحين الذين تحدثت إليهم عند إخراج هذا الكتاب، وبين غير الناجحين منهم الذين جاءوا إليّ طلباً للمشورة، فغير الناجحين يتحسرون على ما فاتهم: ويعيدونه على أذهانهم يومياً، ويفكرون فيما كان بوسعهم فعله أو القيام به، ويتحسرون كمداً على الفرص التي ضيعوها، أو ما كان يتعين عليهم قوله، أو مكالمة كان يفترض أن يجروها، ويبكتون أنفسهم دون هوادة على فشل لحقهم أو خسارة ألمت بهم، وبالتالي فإن اللوم والشعور بالذنب اللذين يحملونهما يعوقانهم ويكبحان مبادراتهم.

أما الناجحون على الصعيد الآخر، فلا يتمادون في تبكيت النفس، ولا يخدعون أنفسهم أو يتقاعسون عن تحمل المسئولية؛ بل على العكس يدركون أخطاءهم جيداً والمسارات الخاطئة التي استخدموها، جيداً أنها مجرد زلات على الطريق، ومن ثم يمضون فيه.

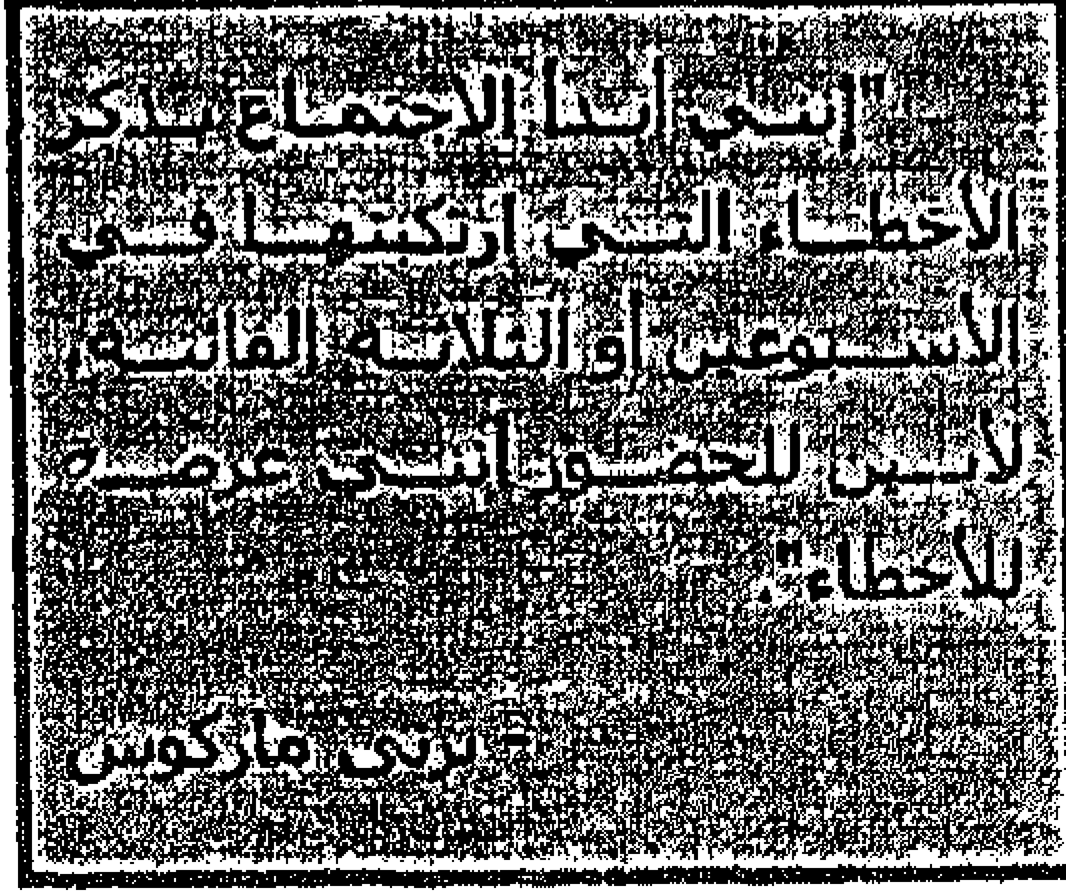
ولا يعني هذا أنهم لا يستشعرون الألم، بل على العكس فهم يتجرعونه، ولكنه مصدر يتعلمون منه لا مصدر جزع طيلة عمرهم. ولا يجعلونه يعوقهم عن اقتناص نفس الفرصة مرة أخرى.

يقول مورت ميرسون: "إن المقصد هو أن تفسح المجال لتواجه الألم ولا تتجنبه، فإن التعرض للألم خطوة مهمة؛ حتى تستشعره باعتباره خطوة انتقالية لابد منها لنتفهم ما يمر به الآخرون، وكيف يستفيدون مما يؤلمهم، وإلا، فلن يكون عندك المثابرة لتحقيق أي شيء".

> "بعض الأشخاص يحصلون على وظائف بها فرص كثيرة للنجاح، ويحرزون نجاحاً في كل شيء في حياتهم، ولأنني واحد منهم فإنني أتفهم أن ما يعدك للنجاح هو مواجهة بعض الصعوبات، وأفضل أن أجد شخصاً ناجحاً يتغلب على الصعوبات التي تواجهه ويتعلم منها ذلك أشبه بالحديد الذي يزداد صلابة كلما ازداد طرقه".
>
> مورت ميرسون

إن أهم مفاتيح النجاح ألا تدع الخسارة أو الفشل يعوقانك عن اتخاذ الخطوة القادمة، فالناجحون يتعلمون من أخطائهم، ويستفيدون من كل ما يتاح لهم لاتخاذ أفضل القرارات في المرة التالية، ويولون ظهورهم للحظات التي زلت قدمهم فيها عن الطريق.

وتقول شيلي لازاريوس: "إننا نميل إلى ارتكاب الأخطاء، وإلى فعل أشياء على غير النحو المطلوب، وعليك التخلي عن تحقيق المثالية فيما يطلب منك، وأعتقد أن الجرأة على ارتكاب أخطاء من السمات التي لا يستخف بها لدى قادة الأعمال كافة، ولكنها قد تكون مشكلة للنساء".



"ولا أعرف سبباً لذلك، ومع ذلك كان لدي الجرأة على ارتكاب أخطاء؛ لأنني أدرك أنه شيء أساسي في هذه الحياة".

في أحد الأعياد مرت شيلي بمشكلة في بداية حياتها الوظيفية، حيث كانت تعمل لدى شخص مثالي يُدعى شارلي فريدركس ، وهو إنسان رائع يتحلى بالعفوية، وذو مبادئ.

وفي أحد الأيام كانت شيلي في مكتب تشارلي ودخل أحد مصممي برامج الإعلام وبدأ يكثر تردده في المكتب وبالحرف الواحد كان يدور حول المكتب، ولم يسبق أن شاهدت شيلي أحداً يدور هكذا، فلقد كانت حركته هستيرية، وقد حدث هذا في عصر الحواسب الإلكترونية الكبيرة. كان لدى المصمم اجتماع مهم مع ليفير بروذرز في الثانية مساء، وكان يفترض أن تقدم له خطة إعلامية بأهم علاماتهم التجارية للعام القادم، ولكن الحاسب كان معطلاً ولم تستطع إخراج الخطة منه.

وحانت الساعة ١,١٥ ولا سبيل لإصلاح الحاسب؛ لذا أخذت تدور حول نفسها حتى اعترضها تشارلي وأوقعها وقبض على كتفيها وأخذ يزحزحها، وعندما نظرت إلى عينيه قال لها: "ماذا تظنين أنهم فاعلون بك؟ أيحرمونك أطفالك؟".

"أحياناً تصل إلى نقطة لا تستطيع عندها أن تشترك مع شخص ما؛ لأن الموقف في غاية الصعوبة، والأشياء لا تسير على ما يرام. عليك أن تجتاز ذلك؛ فأنت لا تقصد أن تعيب أو تسب أحداً فلا تضيع جهدك فيما لا طائل منه وحتى لا تبدو سيئاً أمام من يسمع منك".

- مايكل جولدستين

ولما سمعت ذلك ابتسمت وسألتها هل قال هذا فعلاً، فأجابت: "نعم، لن أنساه ما حييت، بغض النظر عن صعوبة أي موقف أتعرض له، فدائماً أفكر: ماذا تظنين أنهم فاعلون، أيحرمونك أطفالك؟ كان من الممكن أن أفصل، وأدركت أنني قد أحصل على وظيفة أخرى، ما الأسوأ من ذلك؟ وعندما تدركين هذا، فستجدين أن لديك الجرأة". من الأشياء التي جعلت شيلي ناجحة في عملها قدرتها على تجاوز الألم، وليس تجنبه

فالناجحون لا يخشون الألم، ويدركون أنه لن يقتلهم حقاً، ويعرفون أنه لولاه لما استشعروا قيمة عملهم، ويعلمون أن الخوف من الألم يفقدهم الثقة ويقوض أي أمل في النجاح الحقيقي.

"إن الشخصية الصبور تبنى من خلال الصعوبات التي تواجهها مع الوقت فهي ليست مجرد شيء مكتسب".

– نيل ليفنجستون

أخبرني برني ماركوس عن فلسفته في التعامل مع الأخطاء مع موظفيه وحازت على إعجابي: "إن التعلم من الخطأ فرصة عظيمة، وهذا ما أقوله دائماً، وإذا أطلعتني مسبقاً وعلمت أن هناك خطأ على وشك الحدوث ووقع فعلاً فستجدني أقول: "حسناً، كنت شريكاً في هذا الخطأ لعلمي مسبقاً به، وكلانا قد ساهم في ارتكابه، اهدأ ودعنا نصححه". يرجع فشل الشركات لعدة أسباب، أولاً لا يتعرفون على أخطائهم، وثانياً لا يحاولون إصلاحها، وأغلب الشركات تتعرف على أخطائها، ويخشون افتضاح أمرهم، ولهذا يحاولون تغطية آثارها بدلاً من التعامل معها.

"عندما تعترف بأنك ارتكبت خطأ وتقول، يا للأسف إن هذه حماقة، لأصحح هذا الخطأ وأتجاوزه، فستجده يستغرق عشر طاقتك، وكلما صححت الخطأ، وتحسن الأمر عما كان عليه بعكس الشركات التي ترتكب نفس الخطأ مراراً وتكراراً لأنه لا يوجد أحد فيها ينهض ويقول: "هذه حماقة".

"أتعرف، إن أفضل علاقات أقمتها كانت مع أشخاص فقد غالبية الناس الأمل فيهم، بيرني ماركوس وآرثر بلانك، حيث إنهما فصلا، وألقي بهما على قارعة الطريق، وأصبحا عاطلين واتصل بي بيرني يبحث عن عمل فقلت أتبحث عن وظيفة؟ إننا سنبدأ عملاً"

– كن لانجون

وروى لي جين هاملتون قصة عن أحد التنفيذيين ارتأى أن يحول الأخطاء لصالحه: "عندما التحقت بالعمل لأول مرة تعرضت لموقف تعين عليَّ فيه نقل أنباء غير سارة لرئيسي، وكنت أنا وهو ورئيسه نقيم في نفس الفندق، وفي صباح أحد الأيام رأيت رئيس رئيسي لأول مرة في الردهة، وعندما نقلت له الأنباء السيئة، قال:

"حسناً، لنذهب معاً إلى رئيسك ونخبره". وهذا يعني لي الكثير، حيث يدل على إخلاص لا يتزعزع، كما أنه درس حاولت تطبيقه، فطالما أننا شركاء، فسنبقى معاً لنجتاز الأوقات العصيبة معاً".

فمن خلال وجهة نظرهم البعيدة، يدرك الناجحون أن ارتكاب الأخطاء مسألة وقت، لذا بدلاً من أن تعوقهم المشاكل أو تحول بين نجاحهم، يعترفون بأخطائهم، ويطلبون الساعدة، ويتعلمون منها ويمضون في مسارهم.

فيما بعد

ومن النتائج الأخرى لوجهة النظر البعيدة للناجحين أن قولهم وداعاً يحمل في طياته مجالاً للترحيب مرة أخرى، فهم يتفهمون أن عالم الأعمال، أو أي مجال عملي بمثابة عالم صغير، ولذا يتأكدون من أن باب العلاقات إن لم يكن مفتوحاً على مصراعيه فعلى الأقل يظل موارباً.

"ينبغي أن تستخدم عبارات مغادرة طيبة، أي تقول وداعاً بطريقة تبقي على علاقة المودة..

أحياناً ما أسأل نفسي: "لو سقطت من مكان يبلغ ارتفاعه أربعون ألف قدم، هل إذا فكرت في هذا ألا ينتابني الفزع؟".

- مارتن إيفانز

تقول "لندا سرير": إن القادة الماهرين يحللون أي موقف ويعرفون متى لا يكون بمقدور موظفيهم فعل شيء ما، ويقولون لهم وداعاً باحترام وطيب خاطر، ومن ثم لا يقطعون أواصر الصلة.

وأخبرتني عن قصة تتعلق باختيار مرشحة لإحدى الشركات، وكانوا يختارون وقتها العديد من الأعمال، وذهبت مجموعاتها إلى مكاتبها وصاغوا تقديماً كبيراً. ولكنها لم تستشعر خيراً مما يحدث، وأدركت أن هذا لم يكن الدور المناسب لها.

"استدعيت مرشحتنا بعد التقديم وقلت لها: لا أعتقد أن هذا دور مناسب لك ولا جدوى من عملك معنا" ووافقتني الرأي واستغنينا عنها.

"ثم تابعت بمذكرة تخبر هذه المرشحة أنني أعتقد فيها حسن الإدارة ومعرفة ما فيه صالح عملها" وبعد أسبوعين كانت "لندا" تقوم بحملة لاختيار مرشحين، فاتصلت بها مرة أخرى لأقدم لها أية مشورة قد تحتاج إليها، ووجدت أن حملة اختيارها قد فشلت.

"ينبغي دائماً أن تعاملي أي شخص بمثل ما تحبين أن يعاملك، وهذا أفضل شيء تقومين به، فلا تعلمين أبداً متى يظهر هذا الشخص في حياتك مرة أخرى، وفي الواقع، فإن المرشحة التي ذكرتها تعمل الآن كإحدى التنفيذيات لدى واحد من عملائنا. لن يضرك شيء إذا عاملت أي شخص بوقار واحترام".

قال باركرلاد: "لا تسقط الكرة من يديك أبداً فقد تحتاج إلى التقاطها مرة أخرى بعد خمس سنوات".

أخبرني ديفيد براون المخرج السينمائي والتليفزيوني المعروف: "عليك أن تقول: وداعاً بأسلوب لا يجعلها الوداع الأخير، فإذا احتجت إلى قول أهلاً مرة أخرى فستكون متاحة لك، فالأمور تتغير وقد تحتاج إلى إعادة النظر في أسباب قطع علاقاتك مع شخص ما. تدبر العلاقة: ستجد شيئاً يؤوب بك إلى هذا الشخص لعله يضارع السبب وراء قطع العلاقات معه، وقد يمكنك من المعاودة وإحياء هذا الشعور الإيجابي".

"لقد قطعت علاقتي مع شريكي ريتشارد زانوك منذ عدة سنوات، ولكننا أحيينا العلاقة مرة أخرى، ولو أن ثمة أهمية بهذا الصدد فلكون عدم دوامه طويلاً".

لا تنسحب بسهولة

أمهل نفسك وقتاً لتحقيق مكاسب في العلاقة كما تحقق في السوق، يوجد في لاس فيجاس (وفي القمار عموماً) نموذج للاستثمار بمراعي البقر، أي أن مقدرتك على تحقيق مكاسب يتحدد بمقدرتك على الصمود في اللعب، وقد تعلمت هذا الدرس في سن مبكرة من نصيحة أحد الأشخاص القريبين مني. وهو في الحقيقة أبي

الذي كان يستثمر بشدة في البضائع، ولقد خرجت بنصيحة من استثماره هذا وهي: "أبنائي، لا تحاولوا فعل هذا في المنزل".

ففي حين أن نصيحته كانت بليغة، إلا أنها لم تكن في التوقيت المناسب، ولقد ازدادت خسائر والدي في الورق كل يوم، وتقبلها وانسحب بسهولة، وكانت خسائر بالجملة، ولو قدر على البقاء، لاستطاع تحقيق الكثير من الأموال، ولكن نفد صبره.

إن المسألة لا تتعلق بضرورة بقاء أبي في السوق، ولكن طالما أنه يستثمر في الأشخاص، فإنه يختار البقاء في السوق؛ ليستثمر الوقت والجهد اللذين يفوقان النقود قيمة. إن قرار بقائك في السوق، إلى أن يتوازن، ومن ثم تتحرك بهوادة لما فيه مصلحتك لا يتطلب مزيداً من الاستثمار مثل قرار إرجاء الوفاء الفوري بجدول أعمالك.

أما صديقي ديفيد متكالف فقد شرح هذا الأمر بطريقة أخرى. حيث كان يحدثني عن ألدو بابون، ثم انتقل للحديث عن مجلس الأمريكان إكسبرس، وحالما ذهب ديفيد إلى ألدو لاستشارته، قال ألدو: "لا تنسحب بسهولة، فبمجرد أن تبتعد، تفوتك فرصة تحقيق ما تريد، ولا تحصل على أي مكسب".

إن كيفية تناولك للأمور الصعبة كالأخطاء والإحباطات وعدم الإتقان "بشأن الأفكار أو المال" تحدد قوة علاقات العمل التي تختلف عن تلك التي نحرص عليها، أي قضاء وقت طيب مع زملاء العمل باستثناء أعضاء مجلس الإدارة. إن علاقات العمل القوية هي التي تكون قابلة للانبساط لتجتاز عدم الاتفاق، مما يؤدي إلى تجنب شرخ في هذه العلاقات.

"إن التوصل إلى حل لأوجه عدم الاتفاق المتعلقة بعلاقات العمل يستغرق وقتاً؛ لأننا نكون منشغلين، وتميل الشركات الضخمة الآن إلى ثقافة تقليل المواجهة، إما بتجنب التعامل مع المشاكل العسيرة أو الشخص صاحب هذه المشاكل، وكما يعرف قراء كتابي الأول، فإنني لا أؤيد العلاقات العاطفية في أماكن العمل، على خلاف ما أخبرتني به المعالجة الروحانية السابقة جشتالت

بعد إحدى ورش العمل التي عقدتها بأنها تولي أهمية لتفهم رئيسها لمشاعرها في كل يوم تقوم بمهمة متعلقة بالعمل.

والسبيل الوحيد لمعرفة قوة العلاقة هو إخضاعها للاختبار وعدم إخفاء أية معلومات، والمداومة على عمل ذلك؛ حتى تستطيع تقييمها. وإذا قررت الانسحاب بدلاً من اختبار العلاقة، فلن تعرف أبداً ما إذا كان هذا الشخص يستأهل العلاقة بعد أن تنسى سبب عدم اتفاقك معه.

تذكر، لا يوجد أحد مثالي في هذا؛ فالمهم أن تبذل الجهد لعمل ذلك. عندما كنت أعمل على تأليف هذا الكتاب مررت بمواقف مع كافة الأشخاص المقربين لي في العمل، وثمة عدم اتفاق بشأن المال والسياسات والشروط والاتجاهات والوعود غير الصريحة والنوايا، وقضيت لحظات شعرت فيها بالإحباط والإهمال والضير وسوء المعاملة بين الحين والآخر وتلك اللحظات كانت مع أشخاص أحبهم، وأعتقد في توافقهم معي تماماً.

لا أقول لكم إنني استمتعت بتلك اللحظات، أو ينبغي التمتع بها. أو أن الأشخاص الناجحين يفعلون ذلك، وكل ما أود قوله هو إنني تعلمت من الناجحين الذين تحدثت معهم أن المرور بتلك اللحظات. وإفساح المجال لها، هو السبيل الوحيد لتعميق العلاقات، وهذا النوع من العلاقات هو الوحيد الذي يمكنك الاتكاء عليه، خاصة مع مجلس الإدارة، على الصعيد الشخصي.

عندما تعتقد أنك تتعامل مع أحد الذين يحققون مكاسب كبيرة، فإن الوقت الإضافي الذي تقضيه في التعامل معه يتحول إلى استثمار صغير مقارنة بالمكاسب التي تحققها.

المبدأ ٩

اعقد صفقات معتمداً على العلاقات

"إننا جميعاً نبحث عن شخص يشتري أسهمنا، وما تفعله في هذا الشأن هو أن تطلب من الآخرين أن يشاركوا في عرضك، فإذا قمت بهذا، ثم أردت التأكد من حصولك على أعلى قيمة، فهذه الطريقة هي ما تتبع دائماً ونحتوي على مجموعة من العلاقات".

- سوزان جافي

لقد تحدثنا كثيراً عن الآخرين، حان الوقت لكي نتحدث عنك بوضوح أكثر. ثمة أسباب كثيرة لعملنا، بيد أن أهمها على الإطلاق هو الحصول على المال، وربما كان أحد دواعي قراءتك لهذا الكتاب هو أن تزيد من الأموال التي تملكها.

دعنا نرجع إلى التجارة، حيث عالم البيع والشراء، فإذا أردت أن تبيع شركات إلى مستثمرين، أو حبات الكاكاو إلى مصانع الشيكولاته، يجب أن يكون من خلال ثلاث خطوات على الأقل، أولاها إيجاد القيمة وثانيها الحصول على آراء المشترين حول الشيء الذي تعرضه، وثالثها عقد الصفقة مع واحدٍ منهم،

وتحتوي هذه الخطوات الثلاث على عملية طرح منتج أو خدمة في الأسواق، وبما أننا نتحدث الآن عن المال، والتسويق، فلا أجد بداً في أن أقحم مستشاري ولو لبرهة، لكي يشرح لي معنى دورة المنتج في الأسواق، وكيف يمكن أن تؤثر العلاقات على ذلك.

انتبه إلى أن هذا الفصل يختلف عن غيره، لأننا لا نركز الآن على العلاقات فحسب، لكن أيضاً على ما تقوم به من تعظيم الفوائد التي ترجوها من عملك، ويعتمد هذا على اهتمامك من عدمه؛ فإن كنت مهتماً، فستحافظ على ما تجنيه، أما إذا كنت غير ذلك، فعليك تغيير وضعك.

دعنا نبدأ بالأساسيات، فخلال حياتك الوظيفية، ومهما قدمت من المنتجات والخدمات، فإن أهم شيء تقدمه هو أنت، إنك المؤسسة، ودائماً ترغب في عقد أفضل الصفقات والتي قد تكون إما الحصول على علاوة، أو وظيفة جديدة، أو تمويل أو تأسيس مشروع ضخم، أو الحصول على ترقية كبيرة، أو عائد مصرفي كبير، أو ترأس فريقاً من الموظفين.

إذا كنت مثل معظم الناس تسعى لتحقيق أحد هذه الأهداف، فركز على الخطوة الثالثة من دورة المنتج في الأسواق.

ولكي تحقق هذا فعليك ألا تدخر أي جهد أو مال تملكه، وإذا حدث هذا، فقد أحسنت صنعاً، وعند حدوثه، ستعتقد أنك قادر على فعل أي شيء حتى لو كان مصارعة التنين نفسه، وتتكئ في مقعدك وتتنقل بين القنوات التليفزيونية، أما لو لم تجد، فسينتابك الغضب، وتتكئ أيضاً في مقعدك، وتقلب القنوات، حتى تتثبت أن هذا العالم ظالم ليس إلا. وسواء هذا أو ذاك، فستراجع نفسك قبل أن تطرح مؤسستك في الأسواق، ولو لبرهة.

يعرف الأشخاص الناجحون أن دورة الحياة في تعاقب وتجدد مستمرين، فهي لم تعد كما كنا نعتقد، حيث كان المرء منا يتخرج من مدرسته، ويجد فرصة عمل، وينهي صفقة، ويحافظ على وظيفة، ولا يحاول أن يدخل عالم التجارة طوال حياته المهنية.

إن مؤسستك اليوم جذابة مثلها مثل غيرها من الشركات المطروحة للبيع في الأسواق العامة. وقد تضاهي الحاجة إلى عقد صفقة في وقت ما، أو إعادة إجراء صفقة تعتقد أنك أنهيتها، أترى أنك وضعت في مكان يقدر الآخرون فيه خبرتك؟ عذراً، يمكن لأي شخص أن يقوم بما تفعله وبشكل أرخص. أترى أنك قد نميت مهارات تنقلك عشرين سنة للأمام؟ عذراً، يمكن لأي تقنية حديثة تجعلك تبدو عتيقاً، هل استغرق وضع تلك الميزانية الصعبة ثلاثة أشهر؟ آسف، إنك لم تحدد لنا تمويل المرحلة التالية. هل تسعد بما أنت عليه، ثم تعود لترى أن هذا الوضع يقلل من شأنك؟ آن الأوان لكي تغيره، مما يعني أنك تحتاج إلى أن تبقى باستمرار في السوق؛ لأنك لا تعلم متى ستدخل في المرحلة الثالثة، والتي هي عقد صفقة جديدة.

سأمنحك بعض الوقت للراحة بعد التفكير فيما كان هذا الطلب في الماضي وماذا سيكون في المستقبل.

ولحسن الحظ، سوف أخبرك كيف تجعل مؤسستك أسهل وتزيد من فرص نجاحها، وهذا ما يفعله الناجحون، وهو العمل من خلال الخطوتين الأولى والثانية، وهذا ما يجعلك مستعداً على نحو أفضل للخطوة الثالثة، أو لعقد صفقة جيدة، إن إسراعك في المرحلتين الأولى والثانية يجعلك تدخل الثالثة مثل راكب دراجة يهبط من تبة شاهقة في اتجاه الريح لا عكسه.

إليك طريقة حدوث هذا. (أما الأشخاص الورديون فأرجو أن يتمهلوا؛ لأن هذه الأشياء قد تكون مبهمة، لكن لو عملت بها بجد، فأعتقد أنها ستكون نافعة).

الخطوة الأولى: إيجاد القيمة

من أين تأتي القيمة؟ لن أتحدث عن النحل والطيور، فإيجاد القيمة مثل غيره من أعمال الإيجاد، عادة ما يتم من خلال أكثر من شخص، فيحدث عندما يتفاعل شخصان؛ فالعلاقات هي التي توجد القيمة.

تذكر ما سبق أن قدمته لك -ويقول معظم الناجحين، إن ما تعلموه من غيرهم جعلهم قادرين على تحسين "عروضهم" فتصف باربارة كوركوران كيف أنها كانت تعمل بكفاءة عالية لوجود أنداد لها، ويتحدث بات زينر عن الشراكات مع المنافسين، وأنشأ مارتن يودكوفيتش مشاريع جديدة من خلال المشاريع المشتركة إلى آخره من قصص النجاح، ونحن نرى أن هؤلاء الأشخاص يحرصون بشدة على العلاقات التي تعينهم فيما يفعلونه، وتجعلهم يؤدونه بشكل أفضل (حتى المخترع ألكسندر جراهام بل كان لديه علاقة مع واطسون).

إن المبادئ السابقة وضعت لكي تساعدك على إيجاد الأشخاص الذين يحسنون من أدائك، وأيضاً يساعدونك على اكتشاف الطرق التي تعينك على فعل الأشياء التي تقوم بها. تعلم من أخطائك، ادرس الفرص التي لم تستغلها. وازن بين نقاط ضعفك.

إن العلاقات التي تستحق الاستثمار هي التي تخلق لك رؤية جديدة، وبمعنى آخر، إذا ما بنيت وأضفت علاقات قوية، فإن هذه الرؤية ستكون "جديدة ومتطورة، وذات أداء أفضل" لذا نقضي وقتاً كبيراً لتوضيح أهمية اختيار الأشخاص المناسبين.

نمِّ ذاتك. دعنا نعود مرة ثانية إلى الشركات الأكبر من مؤسستي، لكي نتوصل إلى غايتنا. هب أن ثمة شركتين تشتركان في نشاط واحد، أياً كان ذلك، سواء أكانا مصنعين للحلوى، أو متجرين إلكترونيين لإنتاج الطوابع البريدية أو مطعمين على نفس الجانب من الشارع، فلا تعرف أي شيء عن شئون تجارتهم سوى حقيقة واحدة: وهي أن أحد المالكين يضع عوائد مشروعه في حافظته، أما الآخر فيستثمرها في مشروعه مرة ثانية.

بعد أن سردت لك هذه المعلومات، فلو قلت لك مع أي منهما ستستثمر أموالك، فماذا ستختار؟ أعتقد أنك ستميل إلى الثاني، أليس كذلك؟

هلم بنا نعود مرة ثانية إلى مؤسستي، فلو سألتك ماذا فعلت مؤخراً لكي تنمي نفسك، فماذا ستقول؟ إن كنت كالكثيرين ممن سمعت عنهم، الذين بمجرد

أن يسمعوا هذا السؤال حتى يأخذوا موقفاً دفاعياً، فبالتالي تسرد لي الأسباب والدواعي التي منعتك من تحسين مهاراتك ويمكن أن يصبح هذا بسيطاً كما هي الحال في بذل الجهد والوقت في إنشاء علاقات مع الآخرين تعمل لصالحك.

دعني أقُلها ثانية: ابذل الوقت في تكوين علاقات تفيدك، وقد يكون هذا صعباً، لاسيما إذا ما كنت شخصاً ورديـاً، إذ يرى أنه يحق لكل شخص أن يسأله عن أي شيء -حتى ولو كان تافهـاً- في حياته المهنية وتتجسد التنمية لهؤلاء الأشخاص في قولهم "لا". فهم ليسوا مضطرين لأن يقولوا "نعم" لأي لجنة أو أي اجتماع أو أي عرض لتناول المشروبات بعد العمل. مما يعني أنك تحتاج لأن تقول "لا" حتى تتيح حيزاً كافياً لأن تقول "نعم".

أما بالنسبة للنموذج الأزرق، فنعني بتنمية النفس أن تستمر في تكوين العلاقات، ومن ثم تتفكر فيما يحتاج فريق عملك من الأشخاص.

فكر فيما فعلته نانسي إيفانس عندما قررت أن تستمر على اتصال مع كانديس كاربنتر. أو كين لانجون الذي قرر أن يساعد بيرني ماركوس؛ حتى يستمر في تجارته، أو داني مير الذي يقول إنه عندما يستخدم الآخرين، فإن أول ما ينظر إليه هو مهاراتهم.

إذا ما كنت تنتمي إلى الأسلوب الأزرق الداكن، وأردت التأكد من أن بناء العلاقات له نظام وغرض، اشترك في الأعمال الخيرية أو على الأقل أحدها، فهل مازلت تتذكر أن كل شخص ناجح مما قدمتهم لك انهمك في تلك الأعمال، وأن معظمهم يقولون بملء الفم، إنهم تعلموا منها. تذكر مقولة إدجر برونفمان عن كيفية تعلمه الإنصات من أعمال الخير، وهنا تطرأ على أذهاننا حالة مايكل جولد شتاين أيضاً، حيث كان جياشاً بأعمال الخير التي تخدم الأطفال، ويقول بحماس شديد إنه كان يأخذ من استثمار وقته في تلك الأعمال أكثر مما يعطي، لاسيما ما يشعر به عندما يتجاوب الأطفال مع الفرص التي يجلبها المال لهم، وفي الوقت ذاته، ومن خلال العمل الخيري، يمكن لهؤلاء أن يتعرفوا على أناس جدد، ويكتشفوا أعمالهم وقيمتهم، وليس مصادفة أن نرى أن كثيراً من

الناجحين يستعملون في مجالس إدارتهم بعض الأشخاص ممن يقابلونهم خلال عملهم الخيري أو التطوعي.

وقد يبدو غريباً أن قرارك بتحديد وقت لخدمة الآخرين هو واحد من أقوى الطرق لتنمية الذات، وهو ما يعيه الناجحون.

الخطوة الثانية: اعرف قيمتك

حدد شعارك. عبر سنوات عدة، أديت كثيراً من الأعمال الاستشارية في وضع العلامات التجارية للمنتجات، وغالباً ما نستخدم فيها -دوناً عن غيرها من الأعمال المعقدة- بعض الشعارات، والأشخاص لديهم أيضاً شعارات خاصة بهم، فكر في الرموز المشهورة مثل: مارلين، مل، مادونا، وميت لوف، فالاسم في حد ذاته ليست به أدنى مشكلة، حيث إن معظم هؤلاء النجوم يطورون من أنفسهم حتى يظلوا أعلاماً.

ولدى الأشخاص سمات مميزة أيضاً، فحين يقول لك شخص "من جو؟" تجيب: هل جو هذا شعار، ولديك أنت أيضاً سمة مميزة أو مثل أعلى، وأسوأ شيء هو أن يعرف الآخرون هذا، ولا تعيه أنت، ويجب أن تستوعب ذلك تماماً.

وفضلاً عن ذلك، يجب أن تدرك قيمة شعار مؤسستي، ومن ثم تضع شعارك الخاص. ولكي تفعل هذا مثل أي علامة تجارية، فالجانب الإيجابي مما سأسرده لك هو مجرد فهم شيئين تالٍ ذكرهما أما الجانب السلبي هو أن تستغرق وقتاً طويلاً في هذا الفهم.

أولهما هو أن تفهم ما ستجلبه إلى عالم التجارة، بما في ذلك مهاراتك، إمكانياتك، طاقتك، قدرتك، وشخصيتك، وإليك نموذجاً موجزاً يمكن أن تبدأ به.

أغلق عينك لبرهة، وتخيل أنك تسير معصوب العينين إلى اجتماع يديره شخص غيرك، ولا تعرف شيئاً عن وجودك هنا سوى أنك ستقابل شخصاً ما قد

يكون مفيداً لتجارتك أو قد ينضم كعميل (زبون، شريك، ممول مشروع. أو أي شيء آخر يناسب مؤسستي الخاصة) وتدخل غرفة غير مألوفة لك دون أدنى تأخير، ثم تبدأ في تعريف نفسك لموظف الاستقبال، وتنتظر لعشر دقائق.

وهنا يبرز موظف أنيق جداً يرحب بك، ويقودك إلى طريق ينتهي بغرفة اجتماعات، حيث ينتظرك هذا الشخص الذي ينهض ويشد على يديك. هل هو بيل جيتس (لك مطلق الحرية في اختيار أي مدير تختاره سواء أكان: لو جيرستنر، أوبراه، مايكل إيزنر، مارثا ستيوارد، أو وارن بافيت. وما من مشكلة في هذا، سوى أنه يجب أن يكون هذا الشخص قوياً وغنياً).

يتكئ هذا المدير على مقعده إلى الوراء، ويتطلع إلى عينيك قائلاً: "إذن، فأنت الشخص الذي يريد مقابلتي، ولقد خصصت مبلغاً يقدر بخمسة وعشرين مليون دولار لاستثمارها في مؤسستي. فأخبرني لماذا أمنحك إياها. وليس لشركتك، وإنما لك أنت".

فكر لمدة عشر دقائق، ضع قلمك على الورقة، ولا تتوقف عن الكتابة حتى تدون في عجالة ما لا يقل عن عشرين سبباً لحصولك على تلك الأموال، ولا تراجع نفسك، ولا تزعجها بتنميق الكلام مثلما هي الحال في المقابلات الحقيقية (أي الكلام الرسمي).

افعل هذا قبل أن تستكمل قراءة هذا الفصل.

وهذا ليس سهلاً، أليس كذلك؟ إنه مثل غيره من تدريبات شحذ الأفكار. وقد تفكر في بعض الأطروحات العظيمة أو المتوسطة، إلا أن ثمة أفكاراً قليلة عند قراءتها سترى أنها لم تخطر على ذهنك إطلاقاً.

وقد أعطيت هذه التعليمات إلى صديق فني كان يتخيل أن مديره هو بل جيتس، وكانت قائمته هي:

- إنني ذكي.
- لدي العديد من الأفكار الجيدة.

- إنني جدير بالثقة.
- لم أخسر من قبل ٢٥ مليون دولار.
- أستخدم ويندوز ٩٨.
- إنني أجيد الاستماع.
- إنني مبدع.
- لقد عملت مع مدراء كثيرين، ولكنهم لم يرقوا إلى درجتك.
- أتبع التوجيهات.
- ولكنني مستقل.
- سيتم تقديري.
- أستمتع بأن أكون في المكان المناسب.
- إني رهن إشارتك.
- لم أدخل في مشاكل مع وزارة العدل.
- لدي أفكار جيدة أشغل بها هذا الموظف المزعج.
- أحب المطر.
- إنني مفعم بالنشاط.
- لدي ثلاثة أطفال دخلوا الجامعة في الحادية عشرة.
- إنني أمين.
- أجيد الاتصال بالآخرين.
- أديت عملاً رائعاً لأبل، فإن كنت ناجحاً في شركة متوسطة، مثل هذه، يمكن أن تتخيل ما بوسعي فعله لك.

- احتفظ بهذه القائمة لأيام عدة، ثم استخرجها. وتمعن فيها. فكر فيها بنداً بنداً، فإن كنت ترى أن تلك القائمة قد تثير اهتمام شخص آخر. استمر في تعديلها، حتى تصل إلى قدرتك على الوقوف أمام المرآة وتقول جملة لنفسك دون ضحك أو شرود، وقد تستغرق عملية التعديل عدة أسابيع ؛ داوم عليها ولا تتعجل.

وتريد شيئاً تستطيع قوله في نفس واحد لشخص طبيعي، وليس مثل لاعبي اليوجا، وستكون هذه الجملة هي شعارك، ولذا يجب أن تكون مختصرة ومفيدة، تخيل أنك تقولها على الهواء في مباراة كرة قدم، حيث تكلفك كل ثلاثين ثانية حوالي مليون دولار.

احتفظ بشعارك الحالي، وضعه على قائمة البيانات أو احتفظ بنسخة مصغرة منه على شريحة الحاسوب، وحين تأتي الأوقات العصيبة، تطلع إليها لكي تتذكر بأن لك قيمة -وكل ما تحتاجه هو التأكد من أنها- تأسر اهتمام الأشخاص المعنيين.

نموذج يحتذى به

كون عبارات غاية في الفعالية. فالشعارات شيء عظيم، ولكنها لا تجلب لنا الاتصالات المؤثرة، وفي عالم التجارة، يطغى تجنب الفرص الخاطئة على ترديد أي شعارات أخرى.

وغالباً ما تثير تلك النقطة الأشخاص الناجحين أثناء مقابلتي لهم، وترسخت هذه الفكرة في ذهني بعد أن سمعت حكاية جيم فاريل، الذي عُرض عليه الدخول في إدارة مشتركة لمشروع ما، وكان نصيبه يقدر بحوالي ٥٠ مليون دولار، ولكنه كان يرى ذلك شيئاً زائفاً، ولذا بت في هذا العرض بالرفض.

وتمثل خمسون مليون دولار مبلغاً ضخماً لشخص مثلي، ولذا سألته عن سبب رفضه لها.

قال لي: "لن أبيع سمعتي بهذا المبلغ، لأنها شيء يصعب حوزته ويسهل فقدانه، ومن العسير المحافظة عليها ويهون ضياعها، فإن فقدها المرء، يستحيل استردادها".

وتذكر أن في بعض الأحيان يصبح أصدقاؤك كالأطفال، فينصتون لما تقول، ويؤمنون بما تفعل.

قبِّل الأطفال المناسبين

عندما أخذت في التفكير في هذا المشروع، استطلعت آراء الآخرين حول بناء العلاقات في العمل، فثمة كتب كثيرة في هذا الموضوع، ويدور معظمها حول تكوين علاقات مع الآخرين ممن ينتمون إلى شريحة بعينها، وكيف توصل شعارك للمستهلك، وماذا عليك فعله للمحافظة على مستخدميك، وكيف تطور العلاقات مع البائعين، وكيف تتعامل مع المنشآت المشتركة على كافة المستويات.

وكل هذه المهارات جد مهمة، ولكن من منظوري الخاص، تأتي تباعاً بعد بعض الأسئلة الحيوية، نحو: "ما الشيء الذي أحتاج إليه كي أحقق أحلامي؟" و"من هم الذين لهم أكبر الأثر عليَّ، سواء أكانت رؤيتي صحيحة أم لا؟".

ويعرف هذا المفهوم، في التسويق والعلاقات العامة، من خلال إدراكك لمجهودك المهني، وأحب فكرة أن يكون لي هدف محدد؛ لأنها تساعدني على توجيه سهام اتصالاتي، ومن ثم نتجنب تبديد آلاف منها بالتصويب على ثمار البرتقال والخوخ وكرات السلة، بدلاً من ثمار التفاح.

وإذا استرجعت كتبك الدراسية القديمة، ستتذكر الطريقة الخيالية التي كنت تتناولها بها، والتي تتحدث عن الفعالية والتأثير.

وتعني الفعالية أن تخاطب الشخص الذي بوسعه أن ينصت إليك، لا أن تبيع الثلج لساكني الإسكيمو، وأما التأثير، فإنه التكلم بطريقة نافذة.

وبالنسبة لمؤسستك، فإن رؤيتك للفعالية تتمثل في تفكيرك في أنصارك. هب أنك سياسي، ولذا تعرف من تحتاج إلى صوته، والأنصار المهمين لك، ومن ستقبِّل من الأطفال.

يجب أن تتماشى طريقة قضائك لوقتك مع تلك الخاصة بأنصارك.

وقد حكى لي "إيرا ميلشتين" قصة عظيمة عن تغير أنصاره الرئيسيين حينما ترقي في الشركة القانونية التي يعمل بها، ووجه له صديق قديم -وفي نفس الوقت شريك رفيع المستوى بالشركة التي يعمل بها- سؤالاً عما يخصه باهتمامه، فأجاب ميلشتين، الذي تلقى تدريباً مكثفاً في أهمية التعامل مع الزبون: "إنه بالطبع الزبون" ولكنها كانت إجابة خاطئة، والصواب هو الشركاء. لماذا؟ لأنه لو لم يكن لديه شركاء، فلن يستطيع أن يكترث بهم، ويحتاج إلى أن يحثهم، حتى يظهر لهم مدى اعتنائه بهم، ومن ثم، يتطلعون هم أيضاً إلى الاهتمام به مثلما فعل، وخرجنا من هذا الحوار وهو على قناعة تامة بأنه يجب أن يغير أولوياته، وأصبح شركاؤه هدفه الرئيسي، وتذكر أنه كلما أجريت هذا التغيير، حتى لو كان في داخل مؤسستك، فسيكون لك أنصار جدد، وسيطور أيضاً اهتمامهم بك، مثلما حدث مع إيرا ميلشتين.

وعندما يجري الناجحون تغييراً، فإنهم يحرصون على بروز أولوياتهم الجديدة، ولذا أخبرني إيرا ميلشتين بأنه كان عليه أن يجعل أولوياته أكثر فعالية، وذلك بالإكثار من اتصالاته الهاتفية وزيارته لشركائه.

لا تحدد الأولويات بطريقة قضائك الوقت، ولكن وعلى العكس، باستغلالك للمكان الذي تشغله لكي توصل رسالتك إلى الشخص المحدد، وأيضاً، الأبواب، والمناضد، والغرف، والمقاعد لها مغزى، فقد زرت مؤخراً أحد المراكز الاستشفائية حديثة التأسيس في مدينة نيويورك، وكانت انطباعاتي الأولى عنه رائعة، فغرفة الانتظار لطيفة ذات أسقف مرتفعة، ونوافذ ضخمة، تشع بالأضواء المبهرة، وتزخر بالمقاعد الكبيرة المريحة في حين أن الغرف الإدارية، بما في ذلك غرفة المدير، كانت في مؤخرة المبنى، ولم يكن بها أية نوافذ، وذات أثاث غير

مريح، فسألت عمن قام بهذا الترتيب، فأجابني الموظفون بأنه ينم عن عدم الذوق، إلا أن عظيم اهتمامهم يعطونه لمرضاهم، ومن ثم، يريدون أن يظهروا هذا، فهل بوسعك أن تتخيل طريقة أكثر تأييداً للتواصل مع أولوياتك؟ لا أعتقد هذا.

هلم بنا نستعرض بعض الأمثلة لأناس اتخذوا قرارات مؤثرة وتحدثوا بأسلوب مؤثر، فهاهي باربارا كوركوران التي تعتبر أن قضاءها بعض الوقت مع موظفيها يأتي على رأس أولويات رجال المبيعات، أما مارتين يودكوفيتش فيهتم بالأعضاء البارزين في الفريق المقابل بالمشاريع المشتركة، ويتطلع إلى الطرق التي تقوي العلاقة معهم، ويقول داني ماير إنه كان يغري المشترين بالخدمة الجيدة والسريعة، وحتى الأشياء البسيطة نحو إجابة الطارق شخصياً كعلامة على اعتنائه بعمله، وتقضي كولين بارت وقتاً مع زبائنها، حتى تشعرهم باهتمامها بهم. إن أول قرار تتخذه لإقامة مثل هذه العلاقات مهم جداً، ثم بعد ذلك، طريقة تنفيذك له، بمعنى أن اللغة التي تستخدمها وطبيعتها ذواتا تأثير كبير في الحصول على النتائج.

فكر في مؤسستك، فهل تتحدث إلى الأنصار الحقيقيين؟ وهل تستخدم اللغة أو تطبق النظام الذي يقوي شعارك؟ هل تفقد فعاليتك بالتناقض مع نفسك ربما بانشغالك بالمسافة التي تجعلها بينك وبين من تتحدث إليهم؟

فلتؤمن بشعارك

من أكبر العثرات التي تعترض كثيراً من الناس في طريق نجاحهم نفورهم من التواصل مع قيمتهم، فالتحدث عن القيمة يشعرنا بشيء من ترويج الذات، وعند كثير منا غير محبب.

وبالنسبة لكثير من الناس، فإن ابتداء محادثة عن سبب اهتمام الآخرين بمؤسستي يشبه السباحة في محيط متجمد.

وقد قابلت أشخاصاً يبيعون أحاديثهم في الأسواق بشيء من الفتور كممارسة رياضة الغطس في شهر ديسمبر.

إليك آخر ما توصلت إليه، فإن أفضل طريقة للشعور بالثقة هي أن تبعد الضوء عن نفسك، ولقد تعلمت هذا منذ سنين مضت، حين كنت أعمل في المؤسسات الخيرية (ولقد سبق أن أخبرتك أن المؤسسات الخيرية أمر طيب، أليس كذلك؟) وفي الاجتماعات الأولى لي، أعطونا قائمة بأسماء مجموعة من المانحين الذين تبرعوا لنا سابقاً وطلبوا منا أن نتصل بهم ونطلب مساهمتهم.

أحسست بالخوف، ولأنني مواطنة غرب أوسطية، شعرت بأن ثمة شيئاً خاطئاً، وأردت لو لم أفعله، إلى أن أيقنت أنه لا يخصني على الإطلاق، فهو يتعلق بمؤسسة تقوم بأشياء تستحق هذا الاهتمام والدعم، ولذا ففي كل مرة أرفع سماعة الهاتف لأتحدث مع أحد منهم، أقول لنفسي: "إنه شيء لا يخصني".

وقد عاودني الخوف من حكاية موضوع ما مرة ثانية في أول ظهور لي في التليفزيون للترويج لكتابي، فالتحدث عن الكتاب تماماً كالتكلم عن نفسي يمثل غاية الرعب، حتى انتهيت إلى أنه لا صلة له بي، ولكن ترد الأمر فيه إلى رأي الآخرين فيما أقوله، أذو قيمة هو أم لا؟

استوعب ما قلته لك، وضعه في ذهنك، وإليك أيضاً بعض الخطوات التي تعينك على بناء الثقة بإبعاد التركيز عن نفسك:

- أن تكون واضحاً مع من تخاطب، فحين توضح للمشتري بأن السلعة التي تبيعها له ذات فائدة، فإنك تؤدي عملاً جيداً، وإن لم تطمئن لجودة هذا المنتج، فلتعدله قبل أن تقوم بهذا.
- استكشف ما بوسعك فعله مع منافسيك، وابحث عبر شبكة الإنترنت. تكلم مع مدراء شركتك، وشد من أزر نفسك وناجها كما لو كنت مستشارها، نحو: "بإمكانك أن تختاريني لهذه المهمة، أو أمامك الخيارات: ل، م، ن، ولهذا ستجدينني أكثر نفعاً لك من أي شخص آخر".

- هب أنك شخص آخر، فلو قال لك شخص تحبه إنه كان على وشك أن يطلب الشيء الذي تطلبه، فهل تعتقد أن هذا أمر معقول؟ فإن يكن كذلك، فسوف تظل لديك شكوك حياله، وهي شكوك مفهومة إلا أنه ليس ثمة ما يبررها، فلتطلقها وشأنها.

المصداقية خطوة مهمة

تنبع المصداقية من تضييق الهوة بين ما تدَّعي فعله، وما تفعله في الواقع، غير أن الكثيرين منا يبددون تلك المصداقية بطرق يعوزها الحكمة، ويرجع هذا في الغالب إلى أن مقصدنا طيب، فحين نزعم أننا على وشك أن نتصل هاتفياً أو نكتب، أو نرسل شيئاً ما فإننا نعني هذا إذ نقوله، ولكننا لا نطبق ذلك، ولو كان من شيمتنا أن نقطع وعوداً، فإننا لا نفي بها.

> "يستخلص المحللون الحقائق تبعاً للسيرة الذاتية التي يخبرهم بها العاملون، سواء كان أغلب هذه المعلومات صحيحاً أو كان نصفها كذلك".
>
> - مايكل كالب

يفيض الناجحون في الحديث عن الأمانة والمصداقية، ولن أقدم لك نصائح في التحلي بالأمانة لكونك ناضجاً بما فيه الكفاية، ولا يعنينا هنا اتصافك بها أو لا، ولكنني سوف أحثك عليها بتذكيرك أنها تأتي على المدى البعيد، غير أن معرفة هذا تشعرك بالسأم والملل.

> "النجاح؟ كلمة واحدة، في حين أن الأمانة هي نهاية المطاف، فقد لا تنجح في عملك، ولكن عندما تؤديه بشيء من الأمانة، وتبذل أقصى ما عندك، فذلك أفضل شيء في الحياة".
>
> - كريستينا كارلينو

بيد أن المصداقية شيء آخر، ويمكن أن تنميها بطريقتين.

أولاهما هو السير على نمط الناجحين انتبه لما تقوم به من وعود، وهذه مشكلة عند الأشخاص المنتمين للنموذجين الوردي والأزرق، وقد كان لي رئيس سابق أطلقنا عليه اسم تشب، وكان شخصاً وردياً، وهو الشيء الذي لا يتصف به مدراء المبيعات، حيث إنهم يجب أن يكونوا أكثر

نشاطاً وهمة، لكي يحثوا موظفيهم. غير أنه كان ميالاً لإرضاء الآخرين. فكلما طلب منه أحد شيئاً يجيب بالقبول، وهو يعني هذا حينئذ تماماً، ولكن عندما يعود هذا الشخص ويذكره بما وعده إياه، فغالباً ما يرد تشب بقوله: "ماذا. أهل أنت مجنون؟" ويترتب على هذا شعوره بالأسى والحزن لنكثه بالوعد. ويزيد الأمور سوءاً في التعامل مع الآخرين.

والإفراط في الوعد يبدد المصداقية ويؤدي إلى سوء العلاقات فإذا ما وعدت شخصاً بشيء ما. فقد لا تفي به، وتغضبه أو تفعل ما يطلبه، ولكن على مضض، لأن لديك ما يعوقك عنه، ضع هذا النموذج نصب عينيك. ولا تقطع وعوداً لأسبوع كامل، ولتقل فقط: "دعني أفكر في هذا الأمر".

ولدى "إثر ديسون" خدعة استخدمتها في الكف عن الإفراط في الوعد. وقد راقتني جداً. ولذا قلدتها، وتحدثنا عن سهولة قول نعم لأشياء ستحدث في المستقبل. ونجهل ماهيتها، إلا أنها قبل أن تبدي موافقتها، تنظر إلى علامة معلقة على حائط غرفتها دلالتها: "هل ستقول نعم، ولو في الثلاثاء القادم؟".

فمن الأفضل أن تقول "لا" الآن، بدلاً من قولها في آخر لحظة، حتى تشعر بالرضا والراحة النفسية.

فلو كنت وردياً، تذكر أن المصداقية تنبع من القدرة على قول "لا".

وإن كنت تنتمي إلى النموذج الأزرق، فغالباً ما تنبع المصداقية من الإفراط في الوعود للمهام ("بالتأكيد بوسعي أن أكرر هذا التمرين، مائتي مرة، في خمس دقائق") أو أن تنسى إقامة علاقات حينما تكون تحت ضغط، مما يجعلك تظهر غريب الأطوار. وقد يبدو أحياناً للآخرين أنك تصغي إليهم باهتمام، وقد يحدث العكس أيضاً، ولذا يؤدي فقدان التنبؤ إلى فقدان المصداقية.

وثمة طريقة أخرى للتطلع إلى المصداقية، وهي أن تتفكر في السعادة التي ستعود عليك إذا ما اشتريت منتجاً يدور حوله كثير من الصخب، فالتسويق الجيد هو الذي دفعك إلى شرائه وأفضى شعاره الجيد إلى معاودة الشراء مرة

ثانية، ولا يمثل قولك بأنك ستنجز صفقات كبيرة، فثمة أشياء أخرى مهمة، نحو ردك على الخطابات بنفسك، وتذكر أن: المصداقية هي عملية نمائية، افعل ما تقول، واستثمر الفرص التي تتاح لك ممن تعمل معه.

الخطوة الثالثة: دعنا نعقد صفقة

اعرف قيمتك

لقد عرفت الآن كيف تكون علاقات تدعم مؤسستي، كما تعرفت أنا على شعارك، ولذا فقد وصلنا إلى نهاية المطاف، وهو: المداولة بين مؤسستي والمشترين المحتملين حول القيمة التي تستحقها.

وإنه ليبدو لي أن معظم الأمريكيين يكثرون من الجدال حول السعر، وربما كانت ثمة مواقع كثيرة على الإنترنت، نحو priceline.com ads, ولكنني أرى أن ما يحدد السعر هو القدرة الاستيعابية للسوق.

فإن كنا نرى أن السوق عبارة عن المداولة بين البائع والمشتري، فإن على الإنترنت "غرفة" ضخمة تحوي كثيراً منها.

ولذا، أصبحنا نساوم في أسعار بعض الأشياء التي كنا نعدها ثابتة غير قابلة للتغير، نحو بطاقات السفر، والفنادق والسلع المنزلية، والملابس...إلخ.

أما سعرك فليس بثابت، أو على الأقل غير دائم، ولو أنك مستخدم فلعل سعرك يتمتع بشيء من الاستقرار، حيث يدفع لك مديرك قدراً معلوماً من المال، وليكن "س" فإن لم تؤد وظيفتك على أكمل وجه ولم تتقنها، أو تدنى مستواك، فسيبقى راتبك على ما هو عليه "س" من المال.

ولكن لو تفحصنا ذهن مديرك، ربما كان تفكيره هو "هل تعرف أن بوسعي الحصول على مؤسستي، وبسعر أقل من "س" بحوالي ٢٥ في المائة" ومعناه أن عليك الحذر منها، فقد تم تقييمك مع غيرك من الأشخاص.

وعليه لم يحدد سعرك، فحين تكون مسئولاً عن أسرة، فثمة فكرة مرعبة. ألا وهي: "أهذا يعني أنهم سيخفضون أجري؟ هل سيفصلونني حتى يوفروا أموالهم؟" نعم بوسعهم هذا وقد يفعلونه.

ويمكن أن تقاوم تلك الحقيقة، أو تكرهها، أو تلوم مدراءك أو الأثرياء أو الجمهوريين، أو الديمقراطيين (أو كليهما) أو رجال الاقتصاد أو السياسات الزراعية، أو أن تقبل تلك الفكرة، ومن ثم تعدلها وتجعلها في صالحك ما أمكنك هذا.

والسؤال الذي تبتدره هو: لماذا لا يفهم هؤلاء أن خبرتي هي تحديد القيمة ثم تقييم نفسي بناء عليها، ومن ثم أضعها في إطار مقبول؟

وأحياناً ما يمكنهم هذا، وعليك أن تعينهم عليه، ولكي تفعل ذلك، يجب أن تعرف قيمتك أكثر منهم، ومن هنا تتضح أهمية تطويرك لشعارك، وتواصلك معه؛ حتى تنافس نظائره في الأسواق.

معرفة تسعير العلاقة

إن فول الصويا، والقمح، وعصير البرتقال ليست سوى سلع، كغيرها من المنتجات، ويدور النقاش بين البائع والمشتري حول السعر، نحو: "ليس في هذا المنتج شيء خاص، ولذا فسأخفض من سعره".

ولست بالسلعة ولا تريد أن تسعر، فأنت كيان خاص وفريد، وأنت تزيد من قيمة مؤسستك.

فإذا تركت تسعير السلع، وتأملت في الآثار السلبية والإيجابية لعلاقات التسعير، فقد توجد في علاقات العمل أرجوحة بين العاطفة والنقد. هب أنك عميل حر تعمل لصالح أشخاص آخرين، وتجلس على إحدى طرَفي الأرجوحة، فأنت إنما تعمل لنفسك الآن، ويتملكك الرعب من قدرتك على القيام بذلك، ويجلس في الطرف الثاني من الأرجوحة مونجو، أول وأكبر زبون لك، وهو يعاني من السلوك السيئ، وينتقد أي شيء تقوم به، ويرغب في جذب اهتمامك

غير المحدود لأي تذمر يصدر منه، وإنه ليدفع إليك بعد تسعة أيام بلا انتظام في الدفع، على أنه يدفع، وما ينقدك إياه هو الذي لا يرجح كفتك، وهو خليق بهذا.

وبمرور الوقت، يتزايد تدفق النقد، وتجذب كثيراً من العملاء، بما في ذلك المعقولين منهم.

ويأتي اليوم الذي يطلب منك "مونجو" أن تؤدي له عملاً شاقاً، وتوافق على ذلك.

لكنها موافقة مشروطة بسعر مخصوص، كما لو كان تسعيراً للعلاقة، أو سعر الأشخاص المهمين جداً، ممن يحسنون معاملتك.

وبالرغم من النصائح التي يُقدمها هذا الكتاب، فقد يستمر بعض الناس في غفلتهم عن أهمية العلاقة في العمل، حتى لو استفادوا منها، لكنني أرى أنهم يدفعون ثمناً أكبر من نظرائهم المنتبهين لها، وقد كان لي صديق يبحث عن فرصة عمل كمساعد لمدير تنفيذي، وعملت لدى إحدى المدراء العصبيين، ولاحظتُ أن راتبه يزداد أسبوعاً تلو الآخر؛ لأن الموظفين كانوا يرفضون العمل معه، وذلك لحمقهم.

عندما يقيم المحللون الشركات، ينظرون إلى ميزانياتهم العمومية، فأحسنها هي التي تدير ميزانيتها العمومية وتتنبأ باضطرابات العمل المتوقعة، كأن يحدث شيء يقلل النمو، أو يستهلك كثيراً من المال، نحو: إعصار، أو قضية قانونية، أو ظهور منافس جديد، أو أي كارثة تلم بالشركة؛ ولذا يجب أن تدخر جزءاً من الميزانية تحسباً لحدوث مثل هذه الأشياء، على ألا يكون جزءاً كبيراً، حتى لا يؤثر على استثمارات الشركة الحالية أو في المستقبل.

وتسير ميزانيتك الشخصية على نفس المنوال.

وقد أخبرني (راندي كيرل) بقصة عظيمة عن العلاقات والميزانيات، وكان والده يملك توكيلات سلسلة مطاعم تقدم وجبات مكسيكية سريعة تدعى

تاكوبل. وأراد راندي أن يشتريها منه، وبغض النظر عن طباع العائلات، فإنها لم تكن صفقة سهلة بالمرة، إذ لا يجلس على جبل من المال، ومن ثم ما كان لينقده ثمنها، بيد أنه كان يملك شيئاً آخر، ألا وهو علاقته بهذه المحال وفريق العمل بها، فيعرفهم ويعرفونه، فكان بوسعه أن يذهب هناك ويشارك في العمل بفعالية لمتانة تلك العلاقة، ولذا عمل راندي وهذه السلسلة على شرائه لأسهم أبيه ما أمكن ذلك.

أن يكون لديك مجلس إدارة شخصي وعلاقات تعتمد عليها أمر مهم في الأيام الطيبة، ولكنه أهم في الأيام العصيبة. وقد لاحظتُ تكرار هذا الشيء، وسأضرب لك مثالاً على هذا، فقد كان لي صديقان لديهما نفس الوظيفة، وفقداها معاً في آن واحد، كان أحدهما ذا علاقات واسعة؛ أي يبذل جهداً لمعاونة الآخرين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي، أما الآخر فهو نموذج للمستخدم التقليدي الذي يتزلف، وينجذب لرؤسائه ولا يحترم مرءوسيه. ولذا انشغل الأول بوظيفة شبيهة بوظيفته السابقة بعد ستة أسابيع. أما الثاني فقد مكث قرابة الأربعين شهراً بلا عمل.

تقليل زمن دورة المنتج

بوجه عام، كلما أسرعت في طرح المنتج في السوق كان أفضل، فأحد أسباب انتعاش الاقتصاد الأمريكي في حقبة التسعينيات أن التجارات وجدت السبيل الذي تطرح به منتجاتها في السوق بطريقة سريعة، والهدف الحالي لكل تجارة هو التخلص من المعوقات أو المشاكل البسيطة المزعجة التي تصادفها، نحو تخزين الطماطم قبل أن تلين، ويصيبها العطب، أو وضع السيارات في ساحات العرض في الوقت المناسب لا قبله، ويمكن أن تكون السرعة -وغالباً تكون- سلاحاً تنافسياً.

نعود الآن إلى مؤسستك وطرحك لنفسك في السوق، وكما أوضحت في هذا الفصل، يتعلق ثلثا دورة المنتج بالتفاوض، لكن قبل هذا عليك أن تبتكر منتجاً

صالحاً للبيع وتجعل الآخرين يعرفون أن لديك شيئاً جديراً بالشراء، وأن تجعل له قيمة وتتواصل معها بفعالية.

وثمة طريقتان لهذا.

ويمكن البدء حين ظهور الحاجة لهذا المنتج، ثم تكتب نشرة موجزة عنه، أو بياناً صحفياً. أو تنشئ موقعاً على الإنترنت، ثم تحدد من سيهتم به، وربما تتبع الطريقة التقليدية، وذلك بأن تنشر هذه المعلومات في أماكن كثيرة، علها تصادف المكان المناسب، وهي طريقة صعبة إلا أنها قد تصلح، وهي كأن تنطلق بسيارتك القديمة وتصل بها إلى سرعة ٦٠ كيلومتراً في عشر ثوانٍ فقط، وفي صقيع أوائل شهر فبراير في شيكاغو.

أو أن تنفذ المبادئ التسعة المذكورة في هذا الكتاب، والتي هي كفيلة بإبقاء سيارتك دافئة، وعمل محركها بكفاءة.

نصائح لعقد صفقات مع الحفاظ على العلاقات الوطيدة

لا شيء ينشئ علاقات العمل أو ينهيها سوى الصفقات التجارية، ألا تتذكر وقت أن طلب منك شخص ما أشياء مستحيلة هو في غنى عنها ووقت أن منحك شخص آخر شيئاً بسيطاً وكان مدعاة لسرورك؟

لن أتحدث كثيراً عن التفاوض، ولكنني سأقول شيئاً محدداً، وهو أن التفاوض في الصفقات التجارية يلي المرحلة الأخيرة من الطرح الناتج للمنتج في الأسواق، أما بالنسبة لشخصك، فإنه يأتي في المرحلة الأولى لأنه لا ينتهي أبداً.

فالهدف من التفاوض على مؤسستك هو شعورك بالربح لا بالخسارة، فكل صفقة تكلف الطرف الثاني ثمناً باهظاً تتسبب في تكلفة أكبر لك.

إليك بعض الأمور التي تستدعي تذكرها عند عقدك للصفقات مع الحفاظ على العلاقات الوطيدة، وهي لا تتعلق بتلك التي تأتي في التجارة المعهودة، ولكن مع الأشخاص الذين يعنون بنا:

- **امنحهم الفرصة ليكافئوا السعر التنافسي.** يعرف كل منا ضروريات التجارة، فلو جاءك شخص وأعطاك أعلى سعر لسلعة عالية الجودة فلا يتوقع أحد أن تغلب علاقتك به على حساب ربحك منها، ولكن الشيء المنتظر هو أن تمنحهم الفرصة لكي ينافسوا عليها، ومن ثم يكافئون السعر المقدم إليك.

- **اعرف كيف تنتهي العلاقات المعقدة:** ونعني بهذا أن تتحدث مسبقاً عن كيفية إلغاء الاتفاقيات، حتى إنه عندما يحين ذلك، لا تكون مثل القنبلة النيوترونية التي تترك المباني كما هي، في حين أنها تهلك قاطنيها.

- **امنحهم أسباباً للفخر.** تذكر أنهم في نهاية اليوم سيئوبون إلى بيوتهم، ويتفاخرون بعلاقتهم بك، وأفضل شيء تفعله هو أن تمنحهم شيئاً ما يجعلهم يستحسنون مديرهم.

- **هب الحوافز حيث تكون مصالحك.** سواء كنت مستخدماً أو مديراً، فلا يؤثر راتبك على علاقاتك، ولكنه عملك على إيجاد سبل لاستحسان السلوكيات على أنها أمر يطيب "لنا" لا "لي".

- **لتقل: "في المرة القادمة" بدلاً منه "لا".** لا خلاف على أهمية العلاقة، أو بناء علاقة مع شخص ما، وأحياناً ما تجري صفقة مع شخص ما تصب في صالحه، وفي هذه الحالة يكون هدفك الأساسي هو أن تنهيها بطريقة تشعر هذا الشخص بأنها في صالحك أنت، ويترتب على هذا، أنهم لن يعودوا إليك فقط، ولكن سيحرصون على ذلك.

- **توقع نجاحها.** وجد "مارتي يودكوفيتش" أن الفلسفة التالية قد أجدت معه، وهي: عندما تقول: "سأجعلها تعمل بكفاءة" تمنحك فرصة أفضل من اتباعك لطريقة "جي" التي تقول: "لو أنها عملت فهو أمر عظيم، أما لو لم تعمل، فلا غبار على هذا".

- **لا تربح على طول الخط، واترك شيئاً للآخرين.** من يربح كـل شـيء لا يُدخل معه الآخرين في أي تجارة أو مشاركة.

تعقد الصفقات عندما تقوى العلاقات، وقد تنزع إلى بيـع العلاقـات بمقـال، ولـو فعلت، فلا تبعها بثمن بخس، وتذكر أن ما تبيعه هو جزء منك.

التعهد بالغنى

"تتمثل فكرة كل شخص اليوم عن النجاح في جني الكثير من المال، وأرى أنه الشعور بالرضا عما تقوم به، أي ترضى بما أنجزته، وهذا هو النجاح في منظوري الشخصي".

- بيرني ماركوس

في مقدمة هذا الكتاب، تعهدت إليك بأنك لو قرأت هذا الكتاب، واتبعت مبادئه، فستكون أكثر توفيقاً.

وسواء كان سبب قراءتك له تكوين ثروة أو تحقيق نجاحات في حياتك العملية أو كليهما، فستعينك هذه المبادئ ولكن بأن تستخدمها في إطارها الصحيح.

وهي تماثل الرقص، أو الجولف، أو الطبخ، أو الجراحة، أو حتى تصليح السيارات، وألا نعمل على بناء علاقات عمل جيدة كي نمتهن بها، وإنها كذلك كالمهارات البشرية، فالهدف ليس أن تكون ممتازاً، ولكن أن تستمر في التحسن.

الآن تكون قد انتهيت من قراءة الكتاب، وأصبحت مهيأ لوضع قائمتك، وبما أنك رجل أعمال بارع، فإنك تعرف أن السبيل الوحيد لجني الثمار هو البدء بهذه القائمة.

حان الوقت لأن تحصي هذه القائمة، حيث إنك المدير التنفيذي لمؤسستك الشخصية، وإعداد هذه القائمة هو وظيفتك. فالشخص الوحيد الذي على دراية تامة باحتياجاتك هو أنت، ولكن مثل أي مستشار جيد. فسأسدي لك بعض النصائح لتبدأ بها.

وفي الواقع. فإن بوسعك التركيز فقط على تغيير أو اثنين في المرة الواحدة، ولو حاولت التعامل مع تسعة أشياء دفعة واحدة، فستخسر كل شيء، ولن تستطيع تحمل النتائج، وهذا يعني أن تتخير مبدأ تبدأ به أو اثنين، وأسهل طريقة لهذا هو استهلالك بواحدٍ تجيده، ومن ثم تلعب قدراتك دوراً مهماً في تنفيذك له ببراعة، وبعد ذلك، اختر واحداً آخر تشك في قدرتك على أدائه، أو يسبب لك متاعب.

بأخذك لهاتين الفكرتين في الاعتبار. تمعن في قائمة المبادئ والاقتراحات التالية. وانظر أيها أفضل للبدء به.

وقد ضمنت كل مبدأ زوجاً من المهام الموصى بها، حتى أريك كيف تترجم تفهمك الجديد إلى دلائل على نجاح أكثر في وظيفتك، وتتفكر في هذا الأمر كثيراً.

المبدأ الأول: تذكر ان اهتمامك بالجانب الشخصي عادة ما يؤتي ثماره

لو أنك قرأت هذا الفصل منذ مدة، لتبنيت قراراً بالتعامل مع العلاقات على أنها ذات قيمة، ضع علامة "صواب" في قائمتك عند المبدأ المنشود، وإن احتاج التزامك به إلى دعم خارجي، ضع العبارة التالية نصب عينيك، وعلقها أمامك، وهي: "في أي موقف تجاري، حيث يتساوى السعر مع الأداء، تربح العلاقات القوية".

المبدأ الثاني: راع قواعد الدور

وهنا ملحوظتان مهمتان ينبغي الالتفات لهما، أولاهما مراقبة علاقات عملك للتوصل إلى الدلائل التي تشير إلى وقوعك في المشاكل، وثانيهما: تجنب تعقيد العلاقات متشعبة الأدوار التي تعوق سير العمل، وهذا المبدأ مهم للغاية لمن يعمل في تجارة عائلية، أو مع أصدقائه، أو حتى في تجارته الشخصية.

وتتضمن تلك دلائل على التغيرات في النمط السلوكي للشخص الآخر. فقد تفاجأ بأن هذا الشخص ينسحب من التجارة أو يصبح أكثر عدوانية. فتراه يقضي وقتاً أقل معك عن ذي قبل، أو يطلب منك باستمرار إدخال شريك ثالث لكما. فحين تلحظ هذه الدلائل، ابتدر حواراً معه حول الأدوار وتوقعات الأداء.

وحتى إذا سارت الأمور على ما يرام وبنجاح، أو كانت مؤسستك في نمو متسارع، تفحص علاقات العمل متشعبة الأدوار ولو لمرة واحدة على الأقل في الشهر. أما إذا كانت منظمتك تزداد رقعتها، فإنك تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد للحفاظ على قوة الأدوار والعلاقات فيها وعلى نفس القدر.

المبدأ الثالث: كن بارعاً في اللونين الأزرق والوردي

أول ما تفعله في هذه القائمة هو تحديد نمطك طبقاً للأسلوبين الوردي والأزرق. فإن فعلت هذا، فلتضع علامة صواب فيها. ووظيفتك التالية هي تحديد نمط الشخص الذي تقابله، سواء كان ينتمي للأسلوب الأزرق أو الوردي، ثم تقرير ما إذا كنت تحتاج إلى توفيق نمطك معه أم لا.

والشيء الثاني الجدير بالملاحظة هو عندما تكون على علاقة مهمة وحساسة مع شخص ذي أسلوب مناقض لك، فإن كنت كذلك، فمهمتك تتمثل في إيجاد وسيلة تحصل بها على الصفات الاعتيادية لهذا الأسلوب من شخص آخر تثق به وينتج نفس الأسلوب، ومثلما كانت الحال مع فيل ريس، فقد تحتاج إلى رفع قدرتك في هذا الشأن، أو حتى المقايضة فيه. فها هو صديقي تانك الذي سبق أن ذكرته لك كنت أرجع له؛ لكي يفسر لي الأسلوب الأزرق، وفي نفس الوقت كنت أشرح له معنى الأسلوب الوردي حين التبس عليه ذلك، ومن ثم كنا نتقايض المعلومات.

المبدأ الرابع: اختر موظفيك كما تختار أسهمك

وهي مهمة مستمرة، ولكن ضع ملاحظة في الروزنامة خاصتك، كل ثلاثة أشهر، حتى ترى التقدم الذي تحققه، فهدفك هو أن يكون لديك ستة أشخاص في حياتك التجارية؛ بحيث تثق بهم وترتاح إليهم وتتشاركون الأحلام، ثم

فلتتوقف وتنظر في علاقتك بهم، ولتسل نفسك: هل هذا بسبب قربهم منك طوال الوقت؟ أو لأنهم يعنون بشيء قريب تميل نفسك له؟

المبدأ الخامس: نوع فيما لديك

إذا لم تقم بما أخبرتك به في المبدأ السابق، فلتدون قائمة بستٍ من أقوى وأقيم علاقاتك التجارية، ولتذكر بها كل شيء عامة، ولتسل نفسك، هل تعمل مع هؤلاء في نفس الشركة؟ هل تندرجون تحت نفس الدرجة الاجتماعية؟ هل تنتمون إلى نفس النادي؟ بعد ذلك وازن بين ما سبق ومجلس إدارتك الشخصي، ثم تفحص شعارك (أعتقد أنك حددته بعد قراءتك للمبدأ التاسع، أليس كذلك؟) فإن كنت ستدخل في منافسة على العلامات التجارية فما الخطوات التي اتخذتها لهذا؟ وعليك أن تقلب علامتك التجارية في ذهنك وتنقدها، لكي تتوصل إلى نقاط ضعفها.

ويكشف لك هذا القوى الجديرة باهتمامك، وتلك التي تحتاج إلى إضافتها إلى مجلس إدارتك الشخصي، ولن تلجأ إلى دعاية شخصية، ولكن تحتاج إلى معرفة المهارات والإمكانيات التي تنشدها في الآخرين.

تتضمن الخطوة النهائية في هذا المبدأ تجنيد من يعارضك وضمه إلى مجلس إدارتك الشخصي في إطار زمني قدره ستة أشهر، وأرى أنها مدة زمنية كافية.

المبدأ السادس: لا تهدر وقتك مع الأشخاص الخطأ

حدد الأشخاص الذين "يكلفونك" الكثير في حياتك العملية، ولا تتعجل هذا، فلو وجد ثلاثة أو أربعة منهم، فقد أقحمت نفسك في الكثير من المشاكل الخطيرة، اعرف كيف تحد من الوقت الذي تقضيه معهم، بما في ذلك التفكير أو التحدث عنهم.

ارجع إلى ميزانية علاقاتك، وتتبع الزمن المخصص للمجموعة الثالثة كل أسبوع، فهدفك هو أن تقلل هذا الزمن بنسبة ٢٥٪ في الأشهر الثلاثة القادمة.

المبدأ السابع: افعل ذلك كل يوم

استعرض الأنظمة التي سبق وضعها، وحدد أنسبها لك: أي الذي يعمل على زيادة قدراتك. ولا يُظهر نقاط ضعفك وينميها. ويجب أن يكون جزءاً من حياتك اليومية المعتادة. أفلا ترجع إلى برنامج "لوتس أورجانيزر" Lotus Organizer الموجود بحاسوبك؟ استخدمه في تسجيل تواريخ ذكرياتك. حتى يحثك على تذكر تلك الأوقات الخاصة. ألا تحب أن تتحدث في الهاتف في غير أوقات العمل؟ استخدم فكرة إلين ليفين بترك رسالة هاتفية للشخص الذي تتصل به حين يكون لديك وقت فراغ في نهاية الأسبوع.

ما لم تعرف كيف تبدأ، فبوسعك الاستهلال بنظام "ليندا سرير" وهو: أول ما أفعله كل يوم هو التواصل مع شخص ما أو صديق أدخل معه في تجارة، أو أود ذلك.

وإذا فعلت هذا. فلتتعهد بأن "تقيم حفلة" على الأقل مرة كل عام. فكر في كل الطرق التي تمكنك من جمع شمل ذوي المصالح المشتركة، فقد يكونون بائعين، أو أصحاب توكيلات، أو شركاء مهمين. أو أي شخص يهتم بصناعتك، ولتملك شيئاً سواء كان شخصياً أو على الإنترنت يمثل قيمة لديهم، ولا يجب أن تكون الحفلة كبيرة، فيكفي إخطار لستة أشخاص، وكن هذا الشخص الذي بوسعه جعل تواصل الآخرين ممكناً.

المبدأ الثامن: اتح لنفسك وقتاً كي تحقق الفوز

ما يجب عليك فعله هنا هو أن تتبين ما إذا كان بوسعك معالجة الأخطاء بطريقة مثمرة، ولتبادر بأول ثلاثة تصادفها، ولتنظر إلى أسلوب سماعك عنها، فلو كان الخطأ حادثاً أو ارتكب منذ فترة طويلة، فقد يظن الشخص الآخر أنك ستعاقبه عليه، وهذه ليست رسالة جيدة توصلها له.

أخبره بأنك ستكون بجواره في المرة القادمة وتأكد من سرعة وصول الأخبار إليك.

بعد ذلك، انظر إلى من تختلف معه، وكيف يكون هذا، فهل تساهم طريقتك في حل الاختلافات في بناء علاقات طويلة الأجل؟ أو هل تسيء معاملة

الآخرين؟ وتتنوع العلاقات طبقاً للدرجة الوظيفية التي تبلغها، ولكن إذا ما تغيرت علاقاتك من ستة إلى ثمانية أشهر، فيعني هذا أن لديك مشاكل في تسوية الاختلافات مع الآخرين، وهذا مؤشر خطير ويعني أن ثمة شيئاً لابد من تغييره، إما أنت وإما المكان الذي تعيش فيه.

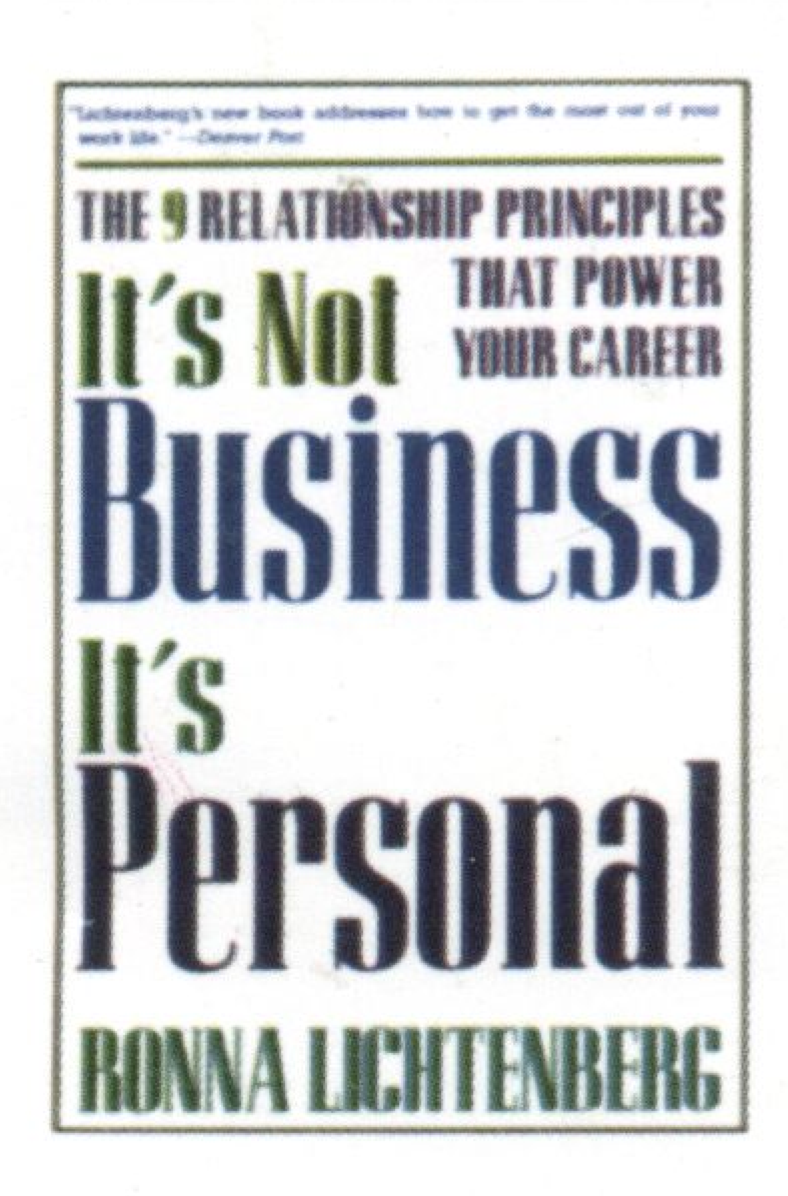
المبدأ التاسع: اعقد صفقات معتمداً على علاقاتك

إذا لم تكتب بعد شعارك الخاص، فلتفعل الآن، وتذكر أن السمات التي تنشدها تجعل الحياة جميلة وبسيطة ومثمرة لك وللآخرين، فلتجربها خارج نطاق شركتك، وتعد كتابة مؤشرات تقدمها.

الآن لديك قائمة بالمبادئ. ضع الكتاب جانباً، وانهض وابحث في حياتك التجارية عن شخص يستحق صداقتك، وطبقها معه؛ فلتجعلها أمراً شخصياً.

«لديها نوع من الصراحة الجريئة ولكنها غير لاذعة.. وهو الشيء الذي يجعلك تنزع إلى مصافحتها».

CNN.com



تتغير أولوياتنا في العمل باستمرار، وبات واضحاً الآن أكثر من ذي قبل أن طبيعة علاقاتنا مع رفاقنا وعملائنا، وكذلك منافسينا هي المفتاح إلى النجاح في عملنا، وكذلك في وظائفنا الشخصية، وفي هذا الكتاب المقنع الملهم نافذ البصيرة استمعت رونا لتشنبرج إلى بعض رواد التجارة البارزين في عصرنا هذا حيث يصفون لنا كيف أمكنهم تكوين علاقات عمل طويلة الأجل وذات قيمة كبيرة، فما أنت في حاجة إليه هو التحلي بالحكمة الفريدة والخطوات الواثقة لكي تخرج كل طاقاتك الكامنة.

«تعرض رونا لتشنبرج بعض الطرق لبناء علاقات عمل جيدة وقت نهوضك بوظيفتك»

- Atlanta Journal-Constitution

«استخدمت لتشنبرج بنجاح أمثلة واقعية وعملية، وبها شيء من الدعابة».

- BookList

«إنها تتحدث عن إنشاء علاقات عمل جيدة».

- Working Woman magazine

«ثمة نظرة عملية وإلهامية عن قواعد العمل الجديدة».



Register





تعمل **رونا لتشنبرج** مستشارة ومحاضرة، وقد قامت
ork World Be Great if it weren't for the People
محررة في مجلة «أوبرا مجازين» The oprah Magazine
شركة الاتصالات الحديثة Clear peak Communication
تعمل في مجال الاستشارات الإدارية، وتساهم أيضاً في
توداي Weekend Today ولايف تايم لايف Lifetime Live
بي سي NBC، وكانت دائمة الظهور في قنوات بلومبيرج Bloomberg، و
CNBC وفوكس Fox وإيه بي سي ABC وكذلك على صفحات جرائد وول ستريت
جورنال Wall Street Journal ونيويورك تايمز The New York Times.





